ESTIMATES

Canadian Centre for Management Development

Performance Report

For the period ending
March 31, 2002

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/21-2002
ISBN 0-660-62083-9

103-03220/

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting of results through ministers to Parliament and citizens. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following certain principles. Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering its commitments. The report also associates performance with earlier commitments as well as achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance of the organisation according to the principles outlined above, and provide comments to the department or agency that will help it in the next cycle of planning and reporting.

This report is accessible electronically from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:

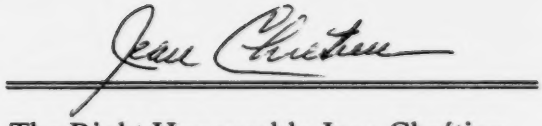
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5

OR to this Internet address: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

Performance Report

FOR THE PERIOD ENDING
MARCH 31, 2002



The Right Honourable Jean Chrétien
PRIME MINISTER OF CANADA

CONTENTS

Minister's Message	**1**
Our Mission — CCMD's Working Environment	**2**
Performance Framework, 2001-2002	**4**
Performance Accomplishments	**6**
Strategic Outcome One: Knowledge Creation	*6*
Strategic Outcome Two: Knowledge Transfer	*11*
Strengthening CCMD's Service Capacity	*15*
ANNEX A: Financial Performance	**15**

MINISTER'S MESSAGE

In the Knowledge Age, *innovation* is key to the success and prosperity of a nation. The cultivation of this spirit depends on human talent and the investment a country makes in the creativity and skills of its people. The Government of Canada recognizes the imperative of investing in its citizens and those who serve them — Canada's federal public servants.

To stay at the leading edge and remain relevant to the needs of Canada and Canadians, the Public Service must be able to perform effectively as a national institution, fulfill its mission of providing excellent service and advice to those it serves, and maintain the confidence of Canadians and those who are elected to represent Canadians.

The Canadian Centre for Management Development (CCMD) is mandated to support the continuous training, development and learning needs of federal Public Service managers. Over the past year, CCMD heightened its value as a centre of expertise for learning as it deepened the federal learning culture and broadened its reach across Canada.

In February 2002, I had the pleasure of tabling the Centre's second Five-Year Review in Parliament. Highlighting substantial accomplishments, this document underscored the dynamic, global knowledge economy in which today's public servants will serve our country. To be certain, the Canadian Centre for Management Development has a central role to play in preparing Public Service managers to meet and master these challenges.

I am pleased to present the Centre's performance report for the period 2001/2002.

Jean Chrétien
Prime Minister of Canada

OUR MISSION – CCMD'S WORKING ENVIRONMENT

The Government of Canada has recognized that in the Knowledge Age, the most important investment a country can make is in its people. Knowledge and skills, and the ability to apply them, will progressively stand out as the most important comparative advantage of nations. They will be key to productivity gains and innovation in all sectors, and will be critical to the success and sense of security of citizens. It is in this context that the federal Public Service will be called upon to fulfill its mission as a national institution serving Canada and Canadians in the twenty-first century.

Within this strategic context, the learning needs of the Public Service management cadre over the next ten years will be greater than it has been since at least the early 1970s. The Public Service faces a significant demographic challenge. Approximately 70 per cent of the executive cadre will be eligible to retire by 2010 and feeder groups to the executive category face similar retirement rates. Efforts to better reflect diversity in the Public Service will increase the pace of external recruitment and transform the composition of the management cadre.

This means that people will move more quickly through the ranks and will not have the years of preparation and experience of their predecessors. Replenishment will not come wholly from within. Recruits from external sources will have a knowledge gap in terms of familiarity with public service in areas where there is a need for common knowledge. A higher proportion of recruits to be drawn from culturally and ethnically diverse backgrounds will create additional challenges, including preparing the Public Service to work and serve in a multicultural environment and preparing managers to create an environment supportive of cultural diversity.

Created in 1991, the Canadian Centre for Management Development is the only corporate institution dedicated to support the continuous training, development and learning needs of Public Service managers. Through its activities, CCMD seeks to build the intellectual capacity of the Public Service in domains such as governance, public sector management, learning and leadership, to fortify the capacity of the Public Service management community and support the learning needs of Public Service managers.

In developing and championing the learning needs of Canada's Public Service managers, CCMD strives to:

- Ensure that Public Service managers are prepared to meet the managerial and contextual demands of public service in the Knowledge Age;
- Safeguard Canada's professional, non-partisan and diverse Public Service — a hallmark of the Canadian system of governance; and
- Support the knowledge needs of Canada's Public Service managers, allowing them to provide the highest quality of service to Canadians.

Through a year of continued growth, CCMD developed innovative approaches to learning in the Public Service in 2001-2002. Notable among the Centre's achieved outcomes:

- *Leading innovative networks, CCMD advanced efforts to entrench a learning culture in the Public Service and create an environment conducive to lifelong learning.*

- *Through international engagement, CCMD broadened Canadian knowledge on leading global practices in the areas of governance, public sector management, learning and leadership.*

- *CCMD supported managers' knowledge needs and promoted a learning culture in the Public Service through the delivery of nearly 100 timely and innovative Learning Events.*

- *CCMD implemented and refined the Core Curriculum for Managers, created to support the common knowledge needs of managers in Canada's Public Service.*

- *Through the launch of Campus-e, CCMD heightened the accessibility of knowledge and learning opportunities to Public Service managers.*

MANAGING IN THE KNOWLEDGE AGE

The Public Service of Canada contributes to the quality of life of Canadians and has a key role to play in ensuring that Canada stays at the leading edge of the knowledge revolution. In the Knowledge Age, Public Service managers will require new, or enhanced skills to operate effectively.

- They will need to deal with issues of greater complexity.

- They will need to know how to manage knowledge, innovation, experimentation and risk in a public sector context and in accordance with public sector values.

- Quality of service will require making decisions in a fast-paced environment, while relying more on judgement, values and general principles rather than manuals, procedures and guidelines.

- They will be expected to manage multicultural teams and manage in a cross-cultural environment.

- They must be skilled at managing networks and teams of skilled workers and be flexible and adaptable in dealing with non-hierarchical structures.

Through a year of continued growth, CCMD developed innovative approaches to learning in the Public Service in 2001-2002. Notable among the Centre's achieved outcomes:

- *Leading innovative networks, CCMD advanced efforts to entrench a learning culture in the Public Service and create an environment conducive to lifelong learning.*

- *Through international engagement, CCMD broadened Canadian knowledge on leading global practices in the areas of governance, public sector management, learning and leadership.*

- *CCMD supported managers' knowledge needs and promoted a learning culture in the Public Service through the delivery of nearly 100 timely and innovative Learning Events.*

- *CCMD implemented and refined the Core Curriculum for Managers, created to support the common knowledge needs of managers in Canada's Public Service.*

- *Through the launch of Campus-e, CCMD heightened the accessibility of knowledge and learning opportunities to Public Service managers.*

MANAGING IN THE KNOWLEDGE AGE

The Public Service of Canada contributes to the quality of life of Canadians and has a key role to play in ensuring that Canada stays at the leading edge of the knowledge revolution. In the Knowledge Age, Public Service managers will require new, or enhanced skills to operate effectively.

- They will need to deal with issues of greater complexity.

- They will need to know how to manage knowledge, innovation, experimentation and risk in a public sector context and in accordance with public sector values.

- Quality of service will require making decisions in a fast-paced environment, while relying more on judgement, values and general principles rather than manuals, procedures and guidelines.

- They will be expected to manage multicultural teams and manage in a cross-cultural environment.

- They must be skilled at managing networks and teams of skilled workers and be flexible and adaptable in dealing with non-hierarchical structures.

PERFORMANCE FRAMEWORK, 2001-2002

The Canadian Centre for Management Development carries out its mission by *creating knowledge* that supports the learning needs of Canada's Public Service; and *transferring knowledge* to those who serve Canadians. These strategic outcomes were presented in the Centre's revised Performance, Reporting and Accountability Structure in October 2000, and are summarized below.

The Canadian Centre for Management Development is committed to:		
	Provide Canadians with:	**To be demonstrated by:**
Knowledge Creation	▪ A world-class centre of expertise in domains such as governance, public sector management, learning and leadership.	▪ Participation of acclaimed academics and leading thinkers in CCMD's research program and action research networks. ▪ Domestic and international demand for CCMD research and learning products. ▪ International status as a centre of expertise in governance, public sector management, learning and leadership.
Knowledge Transfer	▪ A Public Service management cadre that is well prepared to serve Canada and Canadians in the Knowledge Age.	▪ Relevance of CCMD programs and services to the skills and knowledge needs of Public Service managers. ▪ Public Service management and participant satisfaction with CCMD products and services, including courses, events, conferences and learning networks. ▪ Recognition of the role of learning in improved management performance and in achievement of mission and organizational objectives.
Accountability: Vice-President for International Cooperation; directors general for: Career Development Programs; Computer-Based Learning Programs, Corporate Learning Programs; Learning Events; Policy Strategy and Communications; Public Administration Programs; Strategic Research and Planning.		

The Centre's performance for the 2001-2002 period is presented in accordance with these strategic outcomes and with a view to the *2001-2002, 2002-2003 Report on Plans and Priorities*.

This year, CCMD continued to refine its reputation as a world-class centre of expertise in the fields of governance and public sector management, through knowledge creation activities at both the national and international levels. The value of these activities was

enhanced in 2001-2002 as CCMD reached an unprecedented level of Public Service managers through the classroom, e-learning, and CCMD Learning Events.

Evaluating Our Work

The Canadian Centre for Management Development is committed to the continual improvement of its learning and development activities. To this end, the Centre seeks out information regarding the relevance and suitability of its programs and services — what was learned? Was this a useful experience? Were behaviors changed because of this intervention? Was the learning transferred to the work environment?

Presently, CCMD addresses these questions through a client feedback system. Data is routinely collected through methods including surveys, interviews and focus groups. Feedback from the Centre's classroom learning programs is gathered and analyzed by an independent agency, Consulting and Audit Canada. This independent oversight ensures data integrity, comparability of the feedback across programs, and the objectivity of the analysis. Client feedback is routinely analyzed, allowing services to be improved on a timely basis and in a manner that is responsive to client needs.

In general, feedback information gathered during the past five years indicates a consistently high level of satisfaction among the Centre's clientele. For further information see Chapter IV in CCMD's *Five-Year Review*, available at www.ccmd-ccg.gc.ca.

Addressing the long-term or secondary impact of learning interventions is a more difficult task, and one which CCMD is beginning to explore. As noted in CCMD's *Five Year Review*, this is not inconsistent with private sector practices. A recent study by the American Society of Training and Development reveals that over three quarters of organizations surveyed have "client reaction" evaluation mechanisms such as those used by CCMD, but less than 10 per cent of those surveyed actually measure learning impact on business results.

This is of particular relevance to CCMD's performance reporting requirements:

- The Centre serves Canadians *indirectly*: In supporting the learning needs of Public Service managers, the Centre contributes to an increased capacity, within the Public Service, to serve Canadians.

2001-2002 INNOVATION
CLIENT "IMPACT ASSESSMENT SURVEY"

CCMD continues to make groundbreaking advances in the way it evaluates performance. During 2001-02, a client "impact assessment survey" was designed and implemented for the "Diversity: Vision & Action" course. This type of evaluation measures a course's contribution to individual and organizational development several months after course completion as participants apply the lessons learned. This project was conducted in partnership with TBS's Embracing Change Support Fund. Preliminary results (reported in January 2002) suggest that, for two-thirds of participants, the course has a very high impact in promoting "diversity maturity," "leader as teacher" practices, and the learning organization. A full report of the results and their implications will be released during the 2002-2003 fiscal year.

- The Centre is actively involved in long-term organizational culture change – in fostering and promoting a *learning culture* in the Public Service of Canada.

PERFORMANCE FRAMEWORK, 2001-2002

The Canadian Centre for Management Development carries out its mission by *creating knowledge* that supports the learning needs of Canada's Public Service; and *transferring knowledge* to those who serve Canadians. These strategic outcomes were presented in the Centre's revised Performance, Reporting and Accountability Structure in October 2000, and are summarized below.

The Canadian Centre for Management Development is committed to:		
	Provide Canadians with:	**To be demonstrated by:**
Knowledge Creation	▪ A world-class centre of expertise in domains such as governance, public sector management, learning and leadership.	▪ Participation of acclaimed academics and leading thinkers in CCMD's research program and action research networks. ▪ Domestic and international demand for CCMD research and learning products. ▪ International status as a centre of expertise in governance, public sector management, learning and leadership.
Knowledge Transfer	▪ A Public Service management cadre that is well prepared to serve Canada and Canadians in the Knowledge Age.	▪ Relevance of CCMD programs and services to the skills and knowledge needs of Public Service managers. ▪ Public Service management and participant satisfaction with CCMD products and services, including courses, events, conferences and learning networks. ▪ Recognition of the role of learning in improved management performance and in achievement of mission and organizational objectives.
Accountability: Vice-President for International Cooperation; directors general for: Career Development Programs; Computer-Based Learning Programs, Corporate Learning Programs; Learning Events; Policy Strategy and Communications; Public Administration Programs; Strategic Research and Planning.		

The Centre's performance for the 2001-2002 period is presented in accordance with these strategic outcomes and with a view to the *2001-2002, 2002-2003 Report on Plans and Priorities*.

This year, CCMD continued to refine its reputation as a world-class centre of expertise in the fields of governance and public sector management, through knowledge creation activities at both the national and international levels. The value of these activities was

enhanced in 2001-2002 as CCMD reached an unprecedented level of Public Service managers through the classroom, e-learning, and CCMD Learning Events.

Evaluating Our Work

The Canadian Centre for Management Development is committed to the continual improvement of its learning and development activities. To this end, the Centre seeks out information regarding the relevance and suitability of its programs and services — what was learned? Was this a useful experience? Were behaviors changed because of this intervention? Was the learning transferred to the work environment?

Presently, CCMD addresses these questions through a client feedback system. Data is routinely collected through methods including surveys, interviews and focus groups. Feedback from the Centre's classroom learning programs is gathered and analyzed by an independent agency, Consulting and Audit Canada. This independent oversight ensures data integrity, comparability of the feedback across programs, and the objectivity of the analysis. Client feedback is routinely analyzed, allowing services to be improved on a timely basis and in a manner that is responsive to client needs.

In general, feedback information gathered during the past five years indicates a consistently high level of satisfaction among the Centre's clientele. For further information see Chapter IV in CCMD's *Five-Year Review*, available at www.ccmd-ccg.gc.ca.

Addressing the long-term or secondary impact of learning interventions is a more difficult task, and one which CCMD is beginning to explore. As noted in CCMD's *Five Year Review*, this is not inconsistent with private sector practices. A recent study by the American Society of Training and Development reveals that over three quarters of organizations surveyed have "client reaction" evaluation mechanisms such as those used by CCMD, but less than 10 per cent of those surveyed actually measure learning impact on business results.

This is of particular relevance to CCMD's performance reporting requirements:

- The Centre serves Canadians *indirectly*: In supporting the learning needs of Public Service managers, the Centre contributes to an increased capacity, within the Public Service, to serve Canadians.

2001-2002 INNOVATION
CLIENT "IMPACT ASSESSMENT SURVEY"

CCMD continues to make groundbreaking advances in the way it evaluates performance. During 2001-02, a client "impact assessment survey" was designed and implemented for the "Diversity: Vision & Action" course. This type of evaluation measures a course's contribution to individual and organizational development several months after course completion as participants apply the lessons learned. This project was conducted in partnership with TBS's Embracing Change Support Fund. Preliminary results (reported in January 2002) suggest that, for two-thirds of participants, the course has a very high impact in promoting "diversity maturity," "leader as teacher" practices, and the learning organization. A full report of the results and their implications will be released during the 2002-2003 fiscal year.

- The Centre is actively involved in long-term organizational culture change – in fostering and promoting a *learning culture* in the Public Service of Canada.

While support of these activities is fundamental to operations, there is not, as yet, an effective means of measuring the direct impact of such interventions on either service levels to Canadians or management performance.

In refining and implementing CCMD's evaluation framework, a balance will need to be struck between collecting reliable information for managing programs and developing affordable, outcome-related indicators to report on performance.

Performance Accomplishments

Strategic Outcome One: KNOWLEDGE CREATION

In 2001-2002, CCMD continued efforts to provide Canadians with a world-class centre of expertise in governance, public sector management, learning and leadership.

RESOURCES USED *	
Appropriation:	$1,935,678
Revenue:	$ 94,434
Institutional purchases:	$ 629,000
Human resources	*26 full-time employees*

*This table includes only direct expenditures and persons (indeterminate and term employees, secondments and those hired under section 15.2 of the *CCMD Act*) directly employed in delivering this strategic outcome

Governance and Public Sector Management

Outcome	
	▪ An unprecedented number of federal Public Service managers accessed the knowledge developed and captured through CCMD's *Action Research Roundtables.*

CCMD promotes greater awareness of issues related to governance and public sector management through its action research program.

1) ACTION RESEARCH

In 2001-2002, CCMD elevated the level of knowledge in the field of governance and public sector management through five Action Research Roundtables.

Characteristic of CCMD innovation and timeliness, the 2001-2002 Roundtable series brought together practitioners, academics, and leading thinkers to work on immediate management issues facing Canada's Public Service – Workplace Well-Being, Mechanisms to

WHAT IS ACTION RESEARCH?

Practitioners and experts from both inside and outside government work together and develop practical advice to deal with pressing management challenges.

Roundtable topics are selected by managers and senior executives to address issues that are urgent and important for Canada's Public Service as a whole.

By design, CCMD's *Roundtable Process* encourages participants to both contribute and learn.

Through a CCMD survey, participants of the 2001-2002 series confirmed that the Roundtables made a good use of their potential to contribute and produce high-quality products.

Work Horizontally, Science and Public Policy, Internal Services, and Public Service Innovation.

The leading-edge knowledge captured during these sessions led to the production of five key written reports, (available at www.ccmd-ccg.gc.ca) and the development of two on-line courses, which will be available to all federal managers in 2002-2003. Roundtable products were also integrated into CCMD's classroom offerings and Learning Events, providing broad access for federal managers across Canada.

TAPPING INTO ROUNDTABLE KNOWLEDGE

In response to widespread client demand, CCMD distributed over 10,000 Action Research Roundtable publications in 2001-2002. In addition, the Roundtable publications were downloaded nearly 55,000 times from CCMD's Web site.

Among the most popular Roundtables: the Learning Organization guide, and Risk Management.

The knowledge generated through these activities was also available at and disseminated through CCMD's classroom offerings and Learning Events.

In 2001-2002, CCMD launched its first survey to gain feedback from federal public servants regarding how Roundtable products are used in the workplace. Based on 2000-2001 Roundtable products, the survey confirmed their value as timely, focused and practical products that Public Service managers integrate into their working environment. CCMD will refine this feedback tool in 2002-2003, with the goal of enhancing the effectiveness of CCMD's *Action Research Process*.

Learning

Outcome	
	▪ Through its leadership of innovative networks, CCMD advanced efforts to entrench a learning culture in the Public Service and create an environment conducive to lifelong learning.

In order to access and benefit from the learning opportunities available to them, Public Service managers must operate in an environment where learning is both supported and encouraged. It is also essential that as the Public Service adapts to serve in the Knowledge Age, it is recognized for its knowledge, innovation and creativity.

To these ends, CCMD has assumed a leadership role in fostering a culture of learning in the Public Service through dynamic support of the Deputy Minister Learning and Development Committee (LDC) and the Network of Learning and Development Institutes (NLDI). As the secretariat for both LDC and NLDI, the Centre is engaged in the knowledge creation process that propels the work of both the Committee and the Network.

I) LEARNING AND DEVELOPMENT COMMITTEE

In June 2001, LDC released its *Progress Report,* which included a Proposed Learning Policy for the Public Service of Canada, a proposal for a Public Service wide e-learning infrastructure, and a Learning Innovation Seed Fund.

While support of these activities is fundamental to operations, there is not, as yet, an effective means of measuring the direct impact of such interventions on either service levels to Canadians or management performance.

In refining and implementing CCMD's evaluation framework, a balance will need to be struck between collecting reliable information for managing programs and developing affordable, outcome-related indicators to report on performance.

Performance Accomplishments

Strategic Outcome One: KNOWLEDGE CREATION

In 2001-2002, CCMD continued efforts to provide Canadians with a world-class centre of expertise in governance, public sector management, learning and leadership.

RESOURCES USED *	
Appropriation:	$1,935,678
Revenue:	$ 94,434
Institutional purchases:	$ 629,000
Human resources	*26 full-time employees*

*This table includes only direct expenditures and persons (indeterminate and term employees, secondments and those hired under section 15.2 of the *CCMD Act*) directly employed in delivering this strategic outcome

Governance and Public Sector Management

Outcome

- An unprecedented number of federal Public Service managers accessed the knowledge developed and captured through CCMD's *Action Research Roundtables.*

CCMD promotes greater awareness of issues related to governance and public sector management through its action research program.

1) ACTION RESEARCH

In 2001-2002, CCMD elevated the level of knowledge in the field of governance and public sector management through five Action Research Roundtables.

Characteristic of CCMD innovation and timeliness, the 2001-2002 Roundtable series brought together practitioners, academics, and leading thinkers to work on immediate management issues facing Canada's Public Service – Workplace Well-Being, Mechanisms to

WHAT IS ACTION RESEARCH?

Practitioners and experts from both inside and outside government work together and develop practical advice to deal with pressing management challenges.

Roundtable topics are selected by managers and senior executives to address issues that are urgent and important for Canada's Public Service as a whole.

By design, CCMD's *Roundtable Process* encourages participants to both contribute and learn.

Through a CCMD survey, participants of the 2001-2002 series confirmed that the Roundtables made a good use of their potential to contribute and produce high-quality products.

Work Horizontally, Science and Public Policy, Internal Services, and Public Service Innovation.

The leading-edge knowledge captured during these sessions led to the production of five key written reports, (available at www.ccmd-ccg.gc.ca) and the development of two on-line courses, which will be available to all federal managers in 2002-2003. Roundtable products were also integrated into CCMD's classroom offerings and Learning Events, providing broad access for federal managers across Canada.

TAPPING INTO ROUNDTABLE KNOWLEDGE

In response to widespread client demand, CCMD distributed over 10,000 Action Research Roundtable publications in 2001-2002. In addition, the Roundtable publications were downloaded nearly 55,000 times from CCMD's Web site.

Among the most popular Roundtables: the Learning Organization guide, and Risk Management.

The knowledge generated through these activities was also available at and disseminated through CCMD's classroom offerings and Learning Events.

In 2001-2002, CCMD launched its first survey to gain feedback from federal public servants regarding how Roundtable products are used in the workplace. Based on 2000-2001 Roundtable products, the survey confirmed their value as timely, focused and practical products that Public Service managers integrate into their working environment. CCMD will refine this feedback tool in 2002-2003, with the goal of enhancing the effectiveness of CCMD's *Action Research Process*.

Learning

Outcome	
	▪ Through its leadership of innovative networks, CCMD advanced efforts to entrench a learning culture in the Public Service and create an environment conducive to lifelong learning.

In order to access and benefit from the learning opportunities available to them, Public Service managers must operate in an environment where learning is both supported and encouraged. It is also essential that as the Public Service adapts to serve in the Knowledge Age, it is recognized for its knowledge, innovation and creativity.

To these ends, CCMD has assumed a leadership role in fostering a culture of learning in the Public Service through dynamic support of the Deputy Minister Learning and Development Committee (LDC) and the Network of Learning and Development Institutes (NLDI). As the secretariat for both LDC and NLDI, the Centre is engaged in the knowledge creation process that propels the work of both the Committee and the Network.

I) LEARNING AND DEVELOPMENT COMMITTEE

In June 2001, LDC released its *Progress Report*, which included a Proposed Learning Policy for the Public Service of Canada, a proposal for a Public Service wide e-learning infrastructure, and a Learning Innovation Seed Fund.

Following the release of the report, Treasury Board Secretariat undertook further consultations regarding the implementation of the LDC's Proposed Learning Policy — a clear commitment to learning in the Public Service and a pivotal step in becoming a learning organization.[1]

LDC INTERNATIONAL RECOGNITION

LDC was awarded a Certificate of Achievement from the Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM). The certificate was given for **innovations in governance** since the Committee's inception in 1999. CCMD can take great pride in this achievement.

II) NETWORK OF LEARNING AND DEVELOPMENT INSTITUTES

NLDI represents intensive work by CCMD to develop a network of executives with general management responsibility for learning, training and development programs.

WORKING HORIZONTALLY

LDC and NLDI represent vital horizontal initiatives aimed at enhancing the role and effectiveness of learning in the public service.

A **landmark in horizontal cooperation**, NLDI agreed to act as the Steering Committee for the pilot project to create a Public Service wide e-learning infrastructure — a recommendation that flowed from the LDC *Progress Report.*

To learn more about the work of LDC and NLDI go to CCMD's Web site: www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/index_e.html.

Created in September 2001, NLDI is a community of practice that endeavours to learn, share expertise and best practices in order to serve the learning needs and interests of the Public Service as a whole.

The Network hosted the first-ever Public Service Learning Summit during its first year of operation. Attended by over 500 Public Service managers and learning specialists, this successful event provided a space for exchange and debate on learning and learning organizations.

Leadership

Outcome

- CCMD supported Public Service managers in the development of their leadership skills through the enhancement of the Centre's leadership expertise and the development of a leadership curriculum.

In the Knowledge Age, where innovation and creativity define success, the development of effective leadership skills is essential.

[1] *The Continuous Learning Policy for the Public Service of Canada* was approved by Treasury Board, effective May 1, 2002.

To this end, CCMD structured a Leadership Curriculum that develops the specific leadership capacities required by Public Service managers: foundation skills, leading-change skills, and strategy-specific skills. Within the curriculum, CCMD successfully developed and piloted three new courses, Mikawiwin: Leadership and Aboriginal Affairs, Leading Scientific Teams, and Leading for Results. For further information on these courses visit www.ccmd-ccg.gc.ca/leadership/index_e.html.

To assess the quality of its Leadership Curriculum, the Centre systematically evaluated these offerings and consistently achieved favourable ratings. In 2001-2002, CCMD also initiated an impact assessment of the leadership course Diversity: Vision and Action.

International Activities

Outcome	
	▪ Through international engagement, CCMD broadened Canadian knowledge on leading global practices in the areas of governance, public sector management, learning, and leadership.
	▪ CCMD strengthened its professional capacity to acquire and disseminate knowledge related to such global practices.

Becoming a world-class centre of excellence in governance, public sector management, leadership and learning requires that CCMD acquire a global perspective in these fields.

In 2001-2002, CCMD actively engaged the international community. The Centre developed institutional linkages with public sector learning organizations, pursued strategic partnerships with international organizations, and participated in and organized international initiatives. Through this involvement, CCMD broadened Canada's knowledge of leading global practices, and benchmarked its own activities with that of the international community. (See CCMD's *Five-Year Review.*)

CCMD AS A LEARNING ORGANIZATION

CCMD's international activities are linked as **learning opportunities for Canadian Public Service managers**. In 2001-2002, managers participated in:

- International conferences: Changing Governance and Public Sector Reform in the Americas;
- Study tours in Singapore and Malaysia;
- International projects in Jamaica, Chile, Costa Rica and Namibia, which delivered key workshops and seminars, built on Canada's expertise in public sector management and governance.

Notable among CCMD's international activities was the Second Public Leadership Forum in Singapore, co-hosted by CCMD and the Singapore Civil Service College. The conference addressed issues of key importance to Canada's public service: recruitment, retention and learning and brought together senior leaders in public sector reform from sixteen nations. The address delivered at the Forum by CCMD's President ("Different Circumstances… Common Challenge, Common Purpose") is available at www.ccmd-cg.gc.ca/about/ newsroom/speeches_e.html.

Following the release of the report, Treasury Board Secretariat undertook further consultations regarding the implementation of the LDC's Proposed Learning Policy — a clear commitment to learning in the Public Service and a pivotal step in becoming a learning organization.[1]

LDC INTERNATIONAL RECOGNITION

LDC was awarded a Certificate of Achievement from the Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM). The certificate was given for **innovations in governance** since the Committee's inception in 1999. CCMD can take great pride in this achievement.

II) NETWORK OF LEARNING AND DEVELOPMENT INSTITUTES

NLDI represents intensive work by CCMD to develop a network of executives with general management responsibility for learning, training and development programs.

WORKING HORIZONTALLY

LDC and NLDI represent vital horizontal initiatives aimed at enhancing the role and effectiveness of learning in the public service.

A **landmark in horizontal cooperation**, NLDI agreed to act as the Steering Committee for the pilot project to create a Public Service wide e-learning infrastructure — a recommendation that flowed from the LDC *Progress Report.*

To learn more about the work of LDC and NLDI go to CCMD's Web site: www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/index_e.html.

Created in September 2001, NLDI is a community of practice that endeavours to learn, share expertise and best practices in order to serve the learning needs and interests of the Public Service as a whole.

The Network hosted the first-ever Public Service Learning Summit during its first year of operation. Attended by over 500 Public Service managers and learning specialists, this successful event provided a space for exchange and debate on learning and learning organizations.

Leadership

Outcome

- CCMD supported Public Service managers in the development of their leadership skills through the enhancement of the Centre's leadership expertise and the development of a leadership curriculum.

In the Knowledge Age, where innovation and creativity define success, the development of effective leadership skills is essential.

[1] *The Continuous Learning Policy for the Public Service of Canada* was approved by Treasury Board, effective May 1, 2002.

To this end, CCMD structured a Leadership Curriculum that develops the specific leadership capacities required by Public Service managers: foundation skills, leading-change skills, and strategy-specific skills. Within the curriculum, CCMD successfully developed and piloted three new courses, Mikawiwin: Leadership and Aboriginal Affairs, Leading Scientific Teams, and Leading for Results. For further information on these courses visit www.ccmd-ccg.gc.ca/leadership/index_e.html.

To assess the quality of its Leadership Curriculum, the Centre systematically evaluated these offerings and consistently achieved favourable ratings. In 2001-2002, CCMD also initiated an impact assessment of the leadership course Diversity: Vision and Action.

International Activities

Outcome	
	▪ Through international engagement, CCMD broadened Canadian knowledge on leading global practices in the areas of governance, public sector management, learning, and leadership.
	▪ CCMD strengthened its professional capacity to acquire and disseminate knowledge related to such global practices.

Becoming a world-class centre of excellence in governance, public sector management, leadership and learning requires that CCMD acquire a global perspective in these fields.

In 2001-2002, CCMD actively engaged the international community. The Centre developed institutional linkages with public sector learning organizations, pursued strategic partnerships with international organizations, and participated in and organized international initiatives. Through this involvement, CCMD broadened Canada's knowledge of leading global practices, and benchmarked its own activities with that of the international community. (See CCMD's *Five-Year Review.*)

CCMD AS A LEARNING ORGANIZATION

CCMD's international activities are linked as **learning opportunities for Canadian Public Service managers**. In 2001-2002, managers participated in:

- International conferences: Changing Governance and Public Sector Reform in the Americas;
- Study tours in Singapore and Malaysia;
- International projects in Jamaica, Chile, Costa Rica and Namibia, which delivered key workshops and seminars, built on Canada's expertise in public sector management and governance.

Notable among CCMD's international activities was the Second Public Leadership Forum in Singapore, co-hosted by CCMD and the Singapore Civil Service College. The conference addressed issues of key importance to Canada's public service: recruitment, retention and learning and brought together senior leaders in public sector reform from sixteen nations. The address delivered at the Forum by CCMD's President ("Different Circumstances… Common Challenge, Common Purpose") is available at www.ccmd-ccg.gc.ca/about/ newsroom/speeches_e.html.

In 2001-2002, CCMD continued to support the work of the Partnership for International Cooperation. The Partnership is a voluntary grouping of federal departments, agencies, parliamentary institutions and tribunals that pursue international, sector-specific cooperative projects and initiatives in the fields of governance and public sector management.

In acquiring international knowledge, CCMD endeavours to expose Canada's public servants to global issues, and to promote good governance abroad. In 2002-2003, CCMD will further develop its strategy to integrate international knowledge into CCMD courses and continue its participation in projects of the International Partnership for Cooperation.

Strategic Outcome Two: KNOWLEDGE TRANSFER

Providing Canadians with a Public Service management cadre that is well prepared to serve Canada and Canadians in the Knowledge Age.

In 2001-2002, CCMD continued to transfer its knowledge to Public Service managers through a variety of means, including in-class courses, learning events, computer assisted learning, and publications.

RESOURCES USED *	
Appropriation:	$6,247,743
Revenue:	$8,393,665
Institutional purchase:	$4,566,050
Human resources	*86 full-time employees*

*This table includes only direct expenditures and persons (indeterminate and term employees, secondments and those hired under section 15.2 of the *CCMD Act*) directly employed in delivering this strategic outcome

Classroom-Based Training and Learning

Outcome

- CCMD was able to reach nearly 25 per cent more Public Service managers through classroom-based learning experiences than in 2000-2001.
- CCMD implemented and refined the *Core Curriculum for Managers*, created to support the common knowledge needs of managers in Canada's Public Service.

In 2001-2002, CCMD classroom-based training and learning continued to be a valuable forum to transfer knowledge to Canada's public service managers. Again, the Centre realized excellent results:

- Course selection grew nearly 70 per cent with CCMD courses being offered across Canada.

- In 2001-2002, participation in open-enrolment classroom training rose 23 per cent. This continues an upward trend that has seen participation increase nearly fivefold in the past three years.
- CCMD's clients consistently rated their classroom learning experiences highly, and were enthusiastic about recommending courses to colleagues.

2001-2002 also saw the successful launch of CCMD's *Core Curriculum for Managers*. This group of courses, designed to support the common knowledge needs, vision, and values of Public Service managers, was delivered 23 times (16 times in the National Capital Region and seven times in the regions) reaching 480 managers.

In addition to course development to enhance its ongoing curriculum, CCMD entered into an agreement with Treasury Board Secretariat to design and deliver an integrated series of Modern Comptrollership-related learning opportunities. Two courses were produced in 2001-2002 to address this key corporate priority.

CCMD's open-enrolment, classroom-based training is operated under a cost-recovery regime. Although significant results have been achieved, CCMD faces the ongoing challenge of maintaining high quality products, remaining relevant and current, and being cost-effective, while *at the same* time balancing the allocation of resources to new product design and development against projected revenue generation capability.

Career Development

Outcome	
	▪ Corporate management development programs were refined and revised in a responsive manner, with a view to the future needs of the federal Public Service. ▪ CCMD provided targeted learning activities for deputy ministers, associate deputy ministers, and assistant deputy ministers aimed at enhancing their collective leadership role.

CCMD supports corporate, departmental, individual and functional community needs for career development. Corporately, CCMD offers the educational component of the corporate management development programs: the Accelerated Executive Development Program (AEXDP), the Career Assignment Program (CAP), and the Management Trainee Program (MTP). Courses are offered commensurate with available corporate funding.

- In 2001-2002, overall participation in the educational component of corporate management development programs increased from 3,818 participant days in 2000-01, to 5,799.

In 2001-2002, CCMD continued to support the work of the Partnership for International Cooperation. The Partnership is a voluntary grouping of federal departments, agencies, parliamentary institutions and tribunals that pursue international, sector-specific cooperative projects and initiatives in the fields of governance and public sector management.

In acquiring international knowledge, CCMD endeavours to expose Canada's public servants to global issues, and to promote good governance abroad. In 2002-2003, CCMD will further develop its strategy to integrate international knowledge into CCMD courses and continue its participation in projects of the International Partnership for Cooperation.

Strategic Outcome Two: KNOWLEDGE TRANSFER

Providing Canadians with a Public Service management cadre that is well prepared to serve Canada and Canadians in the Knowledge Age.

In 2001-2002, CCMD continued to transfer its knowledge to Public Service managers through a variety of means, including in-class courses, learning events, computer assisted learning, and publications.

RESOURCES USED *	
Appropriation:	$6,247,743
Revenue:	$8,393,665
Institutional purchase:	$4,566,050
Human resources	*86 full-time employees*

*This table includes only direct expenditures and persons (indeterminate and term employees, secondments and those hired under section 15.2 of the *CCMD Act*) directly employed in delivering this strategic outcome

Classroom-Based Training and Learning

Outcome

- CCMD was able to reach nearly 25 per cent more Public Service managers through classroom-based learning experiences than in 2000-2001.
- CCMD implemented and refined the *Core Curriculum for Managers*, created to support the common knowledge needs of managers in Canada's Public Service.

In 2001-2002, CCMD classroom-based training and learning continued to be a valuable forum to transfer knowledge to Canada's public service managers. Again, the Centre realized excellent results:

- Course selection grew nearly 70 per cent with CCMD courses being offered across Canada.

- In 2001-2002, participation in open-enrolment classroom training rose 23 per cent. This continues an upward trend that has seen participation increase nearly fivefold in the past three years.
- CCMD's clients consistently rated their classroom learning experiences highly, and were enthusiastic about recommending courses to colleagues.

2001-2002 also saw the successful launch of CCMD's *Core Curriculum for Managers*. This group of courses, designed to support the common knowledge needs, vision, and values of Public Service managers, was delivered 23 times (16 times in the National Capital Region and seven times in the regions) reaching 480 managers.

In addition to course development to enhance its ongoing curriculum, CCMD entered into an agreement with Treasury Board Secretariat to design and deliver an integrated series of Modern Comptrollership-related learning opportunities. Two courses were produced in 2001-2002 to address this key corporate priority.

CCMD's open-enrolment, classroom-based training is operated under a cost-recovery regime. Although significant results have been achieved, CCMD faces the ongoing challenge of maintaining high quality products, remaining relevant and current, and being cost-effective, while *at the same* time balancing the allocation of resources to new product design and development against projected revenue generation capability.

Career Development

Outcome	
	▪ Corporate management development programs were refined and revised in a responsive manner, with a view to the future needs of the federal Public Service. ▪ CCMD provided targeted learning activities for deputy ministers, associate deputy ministers, and assistant deputy ministers aimed at enhancing their collective leadership role.

CCMD supports corporate, departmental, individual and functional community needs for career development. Corporately, CCMD offers the educational component of the corporate management development programs: the Accelerated Executive Development Program (AEXDP), the Career Assignment Program (CAP), and the Management Trainee Program (MTP). Courses are offered commensurate with available corporate funding.

- In 2001-2002, overall participation in the educational component of corporate management development programs increased from 3,818 participant days in 2000-01, to 5,799.

A 33 per cent increase in participants, unchanged funding levels, and TBS guidance motivated the development of a new and innovative Personal Learning Service (PLS) for the MTP Learning Component. The PLS is flexible, tailored to client learning needs, and enables CCMD to provide service to up to 250 participants within the current budget allocation.

CAP EVALUATION

As part of the Direxion program's ongoing evaluation, participants from the 2000 cohort completed a six-month follow-up survey in early 2002. The results demonstrated that **the program has had a lasting impact** with participants indicating a high degree of satisfaction with, and usefulness of their learning. Participants also responded that this course had a direct impact on their behaviour as a leader.

2001-2002 also saw significant advancements in Direxion — the educational component of the CAP program. Direxion received advanced standing for 4 (of 16) credits with Dalhousie University's Master of Public Administration Management.

To expand the impact of this high-quality curriculum, CCMD offered Direxion to non-CAP participants on a cost-recovery basis. In 2001-2002, 140 Public Service managers, 50 of which were sponsored by departmental executive development programs or functional communities, participated in Direxion.

In 2001-2002, CCMD increased its activities in support of the development needs of deputy ministers, associate deputy ministers and assistant deputy ministers. Prominent among these activities was the Orientation Program for new associate deputy ministers and deputy ministers, and the DM Roundtable discussions.

Learning Events

Outcome

- **CCMD supported managers' knowledge needs and promoted a learning culture in the Public Service through the timely and innovative delivery of Learning Events.**

Custom-designed with the busy Public Service manager in mind, Learning Events provide a way for managers from across Canada to come together to exchange ideas, transfer knowledge and create new knowledge in a "just-in-time" learning environment.

- Through Learning Events, CCMD reached over 7,500 Public Service managers in 2001-2002 — a remarkable increase of 75 per cent in one year.
- In the past year, the number of events offered by CCMD grew from 73 to 97. This included six major conferences, 23 workshops, 8 thematic events, and 40 armchair discussions, all offered on a full cost-recovery basis.

Through Learning Events, the Centre strengthens the sense of community and inclusiveness among Public Service managers. This goal was realized on several occasions in 2001-2002, most notably:

- The CCMD-organized *Managers National Professional Development Forum* established a national community of managers and launched to the forefront the National Managers Community Council (NMCC).
- The *Learning Summit* brought together outstanding expertise and cemented a partnership among CCMD, the Deputy Minister Learning and Development Committee and the Network of Learning and Development Institutes.
- The first-ever *Exchange Study Tour* made a significant contribution to improving the mutual understanding of roles and responsibilities between central agencies and Quebec's regional managers and executives.

Attentive to innovation and improvement, CCMD also attributes the success of Learning Events to strong working relationships that have been fostered with several organizations, including central agency policy centres, manager networks and federal regional councils.

By *plugging-in* to networks and *acting fast*, CCMD has heightened its ability to satisfy the pressing learning needs of Canada's federal Public Service managers.

Self-Learning and Computer-Based Learning

Outcome	
	▪ **Through the launch of Campus-e, CCMD heightened the accessibility of knowledge and learning opportunities to Public Service managers.**

Computer-assisted learning is a means of supporting self-learning and learning in the workplace, while achieving Public Service-wide economies of scale through centralized purchasing and provision. In its pursuit of computer-based programs, CCMD has augmented its existing offerings and increased the convenience of knowledge and learning opportunities available to managers.

In 2001-2002, CCMD spearheaded several innovations in computer-based learning both within the Centre and across the Public Service:

- CCMD took on the challenge of e-learning and launched its own Campus-e in June 2001— a library of 100 off-the shelf learning resources and 7 custom-designed courses for managers. Over 1,000 subscribers currently use this tool.
- A curriculum of classroom-based and online-courses was developed to help Public Service managers understand the emerging concepts and models of e-government. These courses were enriched by a series of armchair sessions that addressed specific challenges of the e-government agenda.

A 33 per cent increase in participants, unchanged funding levels, and TBS guidance motivated the development of a new and innovative Personal Learning Service (PLS) for the MTP Learning Component. The PLS is flexible, tailored to client learning needs, and enables CCMD to provide service to up to 250 participants within the current budget allocation.

CAP EVALUATION

As part of the Direxion program's ongoing evaluation, participants from the 2000 cohort completed a six-month follow-up survey in early 2002. The results demonstrated that **the program has had a lasting impact** with participants indicating a high degree of satisfaction with, and usefulness of their learning. Participants also responded that this course had a direct impact on their behaviour as a leader.

2001-2002 also saw significant advancements in Direxion — the educational component of the CAP program. Direxion received advanced standing for 4 (of 16) credits with Dalhousie University's Master of Public Administration Management.

To expand the impact of this high-quality curriculum, CCMD offered Direxion to non-CAP participants on a cost-recovery basis. In 2001-2002, 140 Public Service managers, 50 of which were sponsored by departmental executive development programs or functional communities, participated in Direxion.

In 2001-2002, CCMD increased its activities in support of the development needs of deputy ministers, associate deputy ministers and assistant deputy ministers. Prominent among these activities was the Orientation Program for new associate deputy ministers and deputy ministers, and the DM Roundtable discussions.

Learning Events

Outcome

- CCMD supported managers' knowledge needs and promoted a learning culture in the Public Service through the timely and innovative delivery of Learning Events.

Custom-designed with the busy Public Service manager in mind, Learning Events provide a way for managers from across Canada to come together to exchange ideas, transfer knowledge and create new knowledge in a "just-in-time" learning environment.

- Through Learning Events, CCMD reached over 7,500 Public Service managers in 2001-2002 — a remarkable increase of 75 per cent in one year.
- In the past year, the number of events offered by CCMD grew from 73 to 97. This included six major conferences, 23 workshops, 8 thematic events, and 40 armchair discussions, all offered on a full cost-recovery basis.

Through Learning Events, the Centre strengthens the sense of community and inclusiveness among Public Service managers. This goal was realized on several occasions in 2001-2002, most notably:

- The CCMD-organized *Managers National Professional Development Forum* established a national community of managers and launched to the forefront the National Managers Community Council (NMCC).
- The *Learning Summit* brought together outstanding expertise and cemented a partnership among CCMD, the Deputy Minister Learning and Development Committee and the Network of Learning and Development Institutes.
- The first-ever *Exchange Study Tour* made a significant contribution to improving the mutual understanding of roles and responsibilities between central agencies and Quebec's regional managers and executives.

Attentive to innovation and improvement, CCMD also attributes the success of Learning Events to strong working relationships that have been fostered with several organizations, including central agency policy centres, manager networks and federal regional councils.

By *plugging-in* to networks and *acting fast*, CCMD has heightened its ability to satisfy the pressing learning needs of Canada's federal Public Service managers.

Self-Learning and Computer-Based Learning

Outcome	
	▪ Through the launch of Campus-e, CCMD heightened the accessibility of knowledge and learning opportunities to Public Service managers.

Computer-assisted learning is a means of supporting self-learning and learning in the workplace, while achieving Public Service-wide economies of scale through centralized purchasing and provision. In its pursuit of computer-based programs, CCMD has augmented its existing offerings and increased the convenience of knowledge and learning opportunities available to managers.

In 2001-2002, CCMD spearheaded several innovations in computer-based learning both within the Centre and across the Public Service:

- CCMD took on the challenge of e-learning and launched its own Campus-e in June 2001— a library of 100 off-the shelf learning resources and 7 custom-designed courses for managers. Over 1,000 subscribers currently use this tool.
- A curriculum of classroom-based and online-courses was developed to help Public Service managers understand the emerging concepts and models of e-government. These courses were enriched by a series of armchair sessions that addressed specific challenges of the e-government agenda.

Strengthening CCMD's Service Capacity

Outcome	
	▪ In strengthening financial management systems and technological infrastructure, the Centre improved its ability to deliver streamlined and timely service to managers.

In 2001-2002, the Canadian Centre for Management Development improved its internal systems with the objective of enhancing its capacity to serve federal Public Service managers.

Consistent with objectives outlined in the *Report on Plans and Priorities*, CCMD made sound progress in implementing *Report: Assessment of Financial Management: Canadian Centre for Management Development*. Twelve of the 24 recommendations were completed, action is underway to implement five recommendations, and a plan of action was developed for remaining items. In strengthening financial management systems, the Centre improved its ability to deliver accurate and timely service to its clients.

The Centre also expanded and strengthened its information management and information technology (IT) infrastructure to facilitate program delivery and computer-based learning through electronic media. In 2001-2002, CCMD's IT infrastructure provided support to an organization that increased by a factor of 50 per cent, and an external Web site that saw an increase in user sessions of 40 per cent. Through infrastructure improvements, CCMD's clients gained access to 80 on-line courses and the ability to register and pay for courses through a streamlined on-line system.

The Way Forward

Pursuant to section 19(3) of its Act, the Canadian Centre for Management Development completed the second Five-Year Review of its activities and organization in 2001-2002.

This comprehensive study, which is available at www.ccmd-ccg.gc.ca, underscores the imperative of learning in the Knowledge Age, provides comparative trends for the Public Service and for CCMD, outlines the organization and activities of CCMD and feedback for its clients, and details a path forward.

From this study, and from CCMD's continuous interaction with Public Service managers over the course of 2001-2002, one point is clear — *learning is the key to the creation of a modern, high-quality public service.* It is neither a luxury nor an option but an essential investment in the Public Service and in the future of Canada.

Strengthening CCMD's Service Capacity

Outcome	▪ In strengthening financial management systems and technological infrastructure, the Centre improved its ability to deliver streamlined and timely service to managers.

In 2001-2002, the Canadian Centre for Management Development improved its internal systems with the objective of enhancing its capacity to serve federal Public Service managers.

Consistent with objectives outlined in the *Report on Plans and Priorities*, CCMD made sound progress in implementing *Report: Assessment of Financial Management: Canadian Centre for Management Development*. Twelve of the 24 recommendations were completed, action is underway to implement five recommendations, and a plan of action was developed for remaining items. In strengthening financial management systems, the Centre improved its ability to deliver accurate and timely service to its clients.

The Centre also expanded and strengthened its information management and information technology (IT) infrastructure to facilitate program delivery and computer-based learning through electronic media. In 2001-2002, CCMD's IT infrastructure provided support to an organization that increased by a factor of 50 per cent, and an external Web site that saw an increase in user sessions of 40 per cent. Through infrastructure improvements, CCMD's clients gained access to 80 on-line courses and the ability to register and pay for courses through a streamlined on-line system.

The Way Forward

Pursuant to section 19(3) of its Act, the Canadian Centre for Management Development completed the second Five-Year Review of its activities and organization in 2001-2002.

This comprehensive study, which is available at www.ccmd-ccg.gc.ca, underscores the imperative of learning in the Knowledge Age, provides comparative trends for the Public Service and for CCMD, outlines the organization and activities of CCMD and feedback for its clients, and details a path forward.

From this study, and from CCMD's continuous interaction with Public Service managers over the course of 2001-2002, one point is clear — *learning is the key to the creation of a modern, high-quality public service.* It is neither a luxury nor an option but an essential investment in the Public Service and in the future of Canada.

Annex A: Financial Performance

FINANCIAL TABLE 1 — SUMMARY OF VOTED APPROPRIATIONS

This table explains the way Parliament votes resources to CCMD. The first line refers to the appropriation voted on an annual basis. The second line is a statutory appropriation and refers to cost-recovery activities; the amount shown can only be spent upon earning the equivalent amount in revenue. As revenue forecasts change throughout the year, the authority correspondingly changes. Finally, the third line refers to the Employer's Contributions to Employee Benefit Plans, which is a fixed percentage of the Centre's salary costs.

Financial Requirements by Authority (thousands of dollars)

		2001-2002		
Vote	**Canadian Centre for Management Development**	**Planned Spending**	**Total[1] Authorities**	**Actual**
5	Program Expenditures	12,192	17,681	16,866
(S)	Expenditures pursuant to Section 29.1 (1) of the *Financial Administration Act*	6,543	8,579	8,579
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	1,390	1,448	1,448
	Total	**20,125**	**27,708**	**26,893**

(1) Includes Main Estimates, Supplementary Estimates and other authorities.

Financial Table 2 — Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

This table explains the way resources outlined in Table 1 were used by CCMD. It also shows the net cost of the Program to the Crown by adding the cost of services provided to CCMD free of charge by other departments, such as space provided by Public Works and Government Services Canada.

Departmental Planned Versus Actual Spending (thousands of dollars)

Canadian Centre for Management Development	2001-2002 Planned Spending	2001-2002 Total[1] Authorities	2001-2002 Actual
FTEs	164	185	185
Operating[2]	19,950	27,533	26,739
Capital	—	—	—
Grants & Contributions	175	175	154
Total Gross Expenditures	**20,125**	**27,708**	**26,893**
Less: Respendable Revenues pursuant to Section 29.1 (1) of the *FAA*	6,543	8,579	8,579
Total Net Expenditures	**13,582**	**19,129**	**18,314**
Other Revenues and Expenditures			
Proceeds from the disposal of surplus Crown Assets	0	5	0
Cost of services provided by other departments	1,820	1,979	1,979
Net Cost of the Program	**15,402**	**21,113**	**20,293**

(1) Includes Main Estimates, Supplementary Estimates and other authorities.
(2) Includes contributions to employee benefit plans.

FINANCIAL TABLE 3 — HISTORICAL COMPARISON OF TOTAL PLANNED SPENDING TO ACTUAL SPENDING

This table provides an historical perspective on the use of resources by CCMD. The increased spending over the years results from the tenfold expansion in the client base of the Centre and the growing demand for programs offered on a cost-recovery basis.

Historical Comparison of Departmental Planned Versus Actual Spending (thousands of dollars)

			2001-2002		
Business Line	**Actual 1999-00**	**Actual 2000-01**	**Planned Spending**	**Total[1] Authorities**	**Actual**
Canadian Centre for Management Development	17,784	24,005	20,125	27,708	26,893
Total	**17,784**	**24,005**	**20,125**	**27,708**	**26,893**

(1) Includes Main Estimates, Supplementary Estimates and other authorities.

FINANCIAL TABLE 4 — RESPENDABLE REVENUES PURSUANT TO SECTION 29.1 (1) OF THE *Financial Administration Act*

This table compares forecast and actual revenues for CCMD. Again, the increased revenue-generating activities over the years results from the expansion in the client base of the Centre and increased program offerings.

Respendable Revenues Pursuant to Section 29.1(1) of the *FAA* (thousands of dollars)

			2001-2002		
Business Line	**Actual 1999-00**	**Actual 2000-01**	**Planned Revenues**	**Total Authorities**	**Actual**
Canadian Centre for Management Development	5,392	6,177	6,543	8,579	8,579
Total Respendable Revenues	**5,392**	**6,177**	**6,543**	**8,579**	**8,579**

FINANCIAL TABLE 5 — TRANSFER PAYMENTS

This table provides an historical perspective on how much was transferred by CCMD to other organizations over the years. The intention of this small contributions fund is for the Centre to support the activities of others, such as the Institute for Public Administration of Canada, which are working towards the same goals.

Transfer Payments (thousands of dollars)

			2001-2002		
Canadian Centre for Management Development	**Actual 1999-00**	**Actual 2000-01**	**Planned Spending**	**Total Authorities**	**Actual**
Grants	-	-	-	-	-
Contributions	175	173	175	175	154
Total Transfer Payments	175	173	175	175	154

BUDGET DES DÉPENSES

Centre canadien de gestion

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/21-2002
ISBN 0-660-62083-9

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi rattacher le rendement aux engagements antérieurs, tout en soulignant les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires et des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes précités et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification.

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à l'organisme suivant :

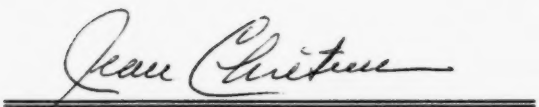
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à l'adresse Web suivante : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

CENTRE CANADIEN DE GESTION

Rapport sur le rendement

POUR LA PÉRIODE SE TERMINANT
LE 31 MARS 2002



Le très honorable Jean Chrétien
PREMIER MINISTRE DU CANADA

TABLE DES MATIÈRES

Message du Ministre	**1**
Notre mission – Le milieu de travail du CCG	**2**
Cadre de rendement 2001–2002	**5**
Réalisations	**7**
Résultat stratégique I : création du savoir	*7*
Résultat stratégique II : transmission du savoir	*12*
Renforcer la capacité du CCG à servir	*16*
ANNEXE A : Rendement financier	**18**

MESSAGE DU MINISTRE

En cette ère du savoir, *l'innovation* est la clé de la réussite et de la prospérité des nations. L'éclosion de cet état d'esprit dépend du talent des individus et de l'investissement que les pays consentent à faire dans la créativité et les compétences de leurs populations. Le gouvernement du Canada reconnaît à quel point il est impérieux d'investir dans ses citoyens et dans ceux qui les servent, les employés de l'État fédéraux du Canada.

Pour demeurer à la fine pointe du progrès et continuer de répondre aux besoins du Canada et des Canadiens, il faut que la fonction publique puisse être une institution nationale efficace, puisse remplir sa mission en fournissant d'excellents avis et service à ceux qu'elle sert et puisse conserver la confiance des Canadiens et de leurs représentants élus.

Le Centre canadien de gestion (CCG) a pour mandat de répondre aux besoins constants de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique fédérale. Au fil de la dernière année, il a rehaussé sa valeur à titre de centre d'expertise en apprentissage, car il a étoffé la culture fédérale de l'apprentissage et en a étendu le rayonnement à l'ensemble du Canada.

En février 2002, j'ai eu le plaisir de déposer au Parlement le second *Examen quinquennal* du Centre. Ce document, qui fait état de grandes réalisations, souligne la dynamique économie mondiale du savoir dans laquelle les employés de l'État d'aujourd'hui serviront notre pays. Il va de soi que le Centre canadien de gestion a un rôle de premier plan à jouer dans la préparation des gestionnaires de la fonction publique à relever et à maîtriser ces défis.

C'est avec plaisir que je présente le rapport sur le rendement du CCG pour l'exercice 2001–2002.

Jean Chrétien
Premier ministre du Canada

NOTRE MISSION – LE MILIEU DE TRAVAIL DU CCG

Le gouvernement du Canada a su reconnaître qu'en cette ère du savoir, l'investissement le plus judicieux pour un pays est dans son capital humain. Les connaissances et les compétences, ainsi que la capacité de miser sur elles, deviendront graduellement un avantage comparatif de premier plan d'un pays. Ces atouts joueront un rôle clé quant à l'accroissement de la productivité et à l'innovation dans tous les secteurs et seront essentiels à la réussite et au sentiment de sécurité des citoyens. C'est dans ce contexte que la fonction publique fédérale sera appelée à remplir sa mission d'institution nationale au service du Canada et des Canadiens au XXI^{e} siècle.

Dans ce contexte stratégique, les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique vont croissant. Au cours de la prochaine décennie, ces besoins seront plus élevés qu'ils ne l'on été depuis le début des années 70. La réalité démographique représente un défi de taille pour la fonction publique. Environ 70 p. 100 des cadres supérieurs seront admissibles à la retraite d'ici 2010 et les groupes de relève font état de pourcentages semblables. Les efforts pour mieux refléter la diversité dans la fonction publique amèneront à mettre l'accent sur le recrutement externe et à transformer la composition du groupe des gestionnaires.

Par conséquent, les membres de la fonction publique graviront plus rapidement les échelons, sans avoir les années de préparation et l'expérience de leurs prédécesseurs. Comme la relève ne proviendra pas exclusivement des rangs de la fonction publique, les employés recrutés à l'externe ne posséderont pas toutes les connaissances communes requises dans les domaines propres à leur collectivité. Les nouvelles recrues viendront plus souvent de milieux ethniques et culturels différents, ce qui multipliera les défis, qu'il s'agisse de préparer la fonction publique à travailler et à servir dans un contexte multiculturel ou d'aider les gestionnaires à créer un climat favorable à cette diversité.

Le Centre canadien de gestion, créé en 1991, est la seule institution gouvernementale qui a pour mandat de répondre aux besoins des gestionnaires de la fonction publique en matière de formation, de perfectionnement et d'apprentissage continu. Par ses activités, le CCG s'emploie à accroître le capital intellectuel de la fonction publique dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership, à renforcer la capacité collective de la collectivité des gestionnaires et à répondre à leurs besoins d'apprentissage particuliers.

En inventoriant et en faisant valoir les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique canadienne, le CCG s'emploie :

- à veiller à ce que les gestionnaires de la fonction publique soient prêts à répondre aux besoins de leur organisation sur le plan de la gestion et à la nouvelle réalité qu'engendre l'ère du savoir pour la fonction publique;

- à conserver à la fonction publique du Canada sa réputation d'organisation professionnelle et impartiale caractérisée par la diversité, l'un des signes distinctifs du régime canadien de gouvernance;

- à combler les besoins de connaissances des gestionnaires de la fonction publique canadienne, leur permettant par là de fournir aux Canadiens des services de qualité optimale.

Au fil d'une année de croissance continue, le CCG a élaboré en 2001–2002 des approches novatrices d'apprentissage dans la fonction publique. Voici quelques-unes de ses réalisations notables :

- *À la barre de réseaux innovateurs, le CCG a fait progresser la cause consistant à doter la fonction publique d'une culture de l'apprentissage et à susciter un climat propice à l'apprentissage permanent.*

- *Par son engagement sur la scène internationale, le CCG a élargi les connaissances canadiennes sur les pratiques mondiales de pointe dans les domaines de la gouvernance, de la gestion du secteur public, de l'apprentissage et du leadership.*

- *Le CCG a comblé les besoins de connaissances des gestionnaires et favorisé une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique par la prestation en temps opportun d'une centaine d'événements d'apprentissage innovateurs.*

- *Le CCG a mis en œuvre et peaufiné le Curriculum pour gestionnaires : fondements, conçu pour combler les besoins communs de connaissances des gestionnaires de la fonction publique du Canada.*

- *En instaurant Campus-e, le CCG a rendu le savoir et les possibilités d'apprentissage plus accessibles aux gestionnaires de la fonction publique.*

LA GESTION À L'ÈRE DU SAVOIR

La fonction publique du Canada contribue à la qualité de vie des citoyens et a un rôle déterminant à jouer en veillant à ce que le Canada demeure à la fine pointe de la révolution du savoir. Pour œuvrer efficacement en cette ère du savoir, les gestionnaires de la fonction publique auront besoin d'acquérir de nouvelles compétences ou de se perfectionner.

- Ils devront traiter de questions plus complexes.
- Il leur faudra savoir comment gérer les connaissances, l'innovation, l'expérimentation et le risque dans le contexte particulier au secteur public et selon les valeurs qui lui sont propres.
- La qualité du service les obligera à prendre les décisions dans un milieu en évolution rapide, tout en misant plus sur le jugement, les valeurs et les principes généraux que sur les manuels, les procédures et les lignes directrices.
- Il leur faudra gérer des équipes multiculturelles, et cela, en milieu interculturel.
- Ils devront être habiles à gérer les réseaux et les équipes de travailleurs compétents et faire preuve de souplesse et d'esprit d'adaptation dans leurs rapports avec les structures non hiérarchiques.

CADRE DE RENDEMENT 2001–2002

Le Centre canadien de gestion remplit sa mission en *créant un savoir* propre à combler les besoins d'apprentissage de la fonction publique du Canada et en *transmettant ce savoir* à ceux qui servent les Canadiens. Voici en résumé les résultats stratégiques qui ont été énoncés en octobre 2000 dans la Structure de responsabilité, de rapport et de rendement révisée du Centre.

Le Centre canadien de gestion s'engage à :		
	offrir aux Canadiens :	**ce qui se manifestera par :**
Création du savoir	▪ Un centre d'expertise de calibre mondial dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership.	▪ La participation d'universitaires reconnus et de grands penseurs au programme de recherche et aux réseaux de recherche-action du CCG. ▪ La demande nationale et étrangère de produits de recherche et d'apprentissage du CCG. ▪ Un statut international à titre de centre d'expertise en gouvernance, en gestion du secteur public, en apprentissage et en leadership.
Transmission du savoir	▪ Des gestionnaires capables de donner à la fonction publique les moyens de servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir.	▪ Des programmes et services qui répondent bien aux besoins des gestionnaires de la fonction publique en matière d'acquisition de compétences et de connaissances. ▪ La satisfaction des gestionnaires de la fonction publique et des participants envers les produits et services offerts par le CCG, tels les cours, activités, conférences et réseaux d'apprentissage. ▪ La reconnaissance du rôle de l'apprentissage dans l'amélioration du rendement des gestionnaires et dans la réalisation de la mission et des objectifs organisationnels.
Responsabilité : Vice-président de la Coopération internationale; directeurs généraux des services suivants : Programmes de développement de carrière, Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur, Programmes d'apprentissage corporatif, Événements d'apprentissage, Politiques, stratégie et communications, Programmes d'administration publique et Recherche et planification stratégiques.		

Voici, en fonction de ces résultats stratégiques et du *Rapport sur les plans et les priorités pour 2001–2002 et 2002–2003*, les réalisations du Centre pour l'exercice 2001–2002.

Cette année, par des activités de création du savoir au niveau national et international, le CCG s'est employé à polir sa réputation de centre d'expertise de calibre mondial dans les domaines de la gouvernance et de la gestion du secteur public. La valeur de ces activités

LA GESTION À L'ÈRE DU SAVOIR

La fonction publique du Canada contribue à la qualité de vie des citoyens et a un rôle déterminant à jouer en veillant à ce que le Canada demeure à la fine pointe de la révolution du savoir. Pour œuvrer efficacement en cette ère du savoir, les gestionnaires de la fonction publique auront besoin d'acquérir de nouvelles compétences ou de se perfectionner.

- Ils devront traiter de questions plus complexes.
- Il leur faudra savoir comment gérer les connaissances, l'innovation, l'expérimentation et le risque dans le contexte particulier au secteur public et selon les valeurs qui lui sont propres.
- La qualité du service les obligera à prendre les décisions dans un milieu en évolution rapide, tout en misant plus sur le jugement, les valeurs et les principes généraux que sur les manuels, les procédures et les lignes directrices.
- Il leur faudra gérer des équipes multiculturelles, et cela, en milieu interculturel.
- Ils devront être habiles à gérer les réseaux et les équipes de travailleurs compétents et faire preuve de souplesse et d'esprit d'adaptation dans leurs rapports avec les structures non hiérarchiques.

CADRE DE RENDEMENT 2001–2002

Le Centre canadien de gestion remplit sa mission en *créant un savoir* propre à combler les besoins d'apprentissage de la fonction publique du Canada et en *transmettant ce savoir* à ceux qui servent les Canadiens. Voici en résumé les résultats stratégiques qui ont été énoncés en octobre 2000 dans la Structure de responsabilité, de rapport et de rendement révisée du Centre.

Le Centre canadien de gestion s'engage à :		
	offrir aux Canadiens :	**ce qui se manifestera par :**
Création du savoir	▪ Un centre d'expertise de calibre mondial dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership.	▪ La participation d'universitaires reconnus et de grands penseurs au programme de recherche et aux réseaux de recherche-action du CCG. ▪ La demande nationale et étrangère de produits de recherche et d'apprentissage du CCG. ▪ Un statut international à titre de centre d'expertise en gouvernance, en gestion du secteur public, en apprentissage et en leadership.
Transmission du savoir	▪ Des gestionnaires capables de donner à la fonction publique les moyens de servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir.	▪ Des programmes et services qui répondent bien aux besoins des gestionnaires de la fonction publique en matière d'acquisition de compétences et de connaissances. ▪ La satisfaction des gestionnaires de la fonction publique et des participants envers les produits et services offerts par le CCG, tels les cours, activités, conférences et réseaux d'apprentissage. ▪ La reconnaissance du rôle de l'apprentissage dans l'amélioration du rendement des gestionnaires et dans la réalisation de la mission et des objectifs organisationnels.
Responsabilité : Vice-président de la Coopération internationale; directeurs généraux des services suivants : Programmes de développement de carrière, Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur, Programmes d'apprentissage corporatif, Événements d'apprentissage, Politiques, stratégie et communications, Programmes d'administration publique et Recherche et planification stratégiques.		

Voici, en fonction de ces résultats stratégiques et du *Rapport sur les plans et les priorités pour 2001–2002 et 2002–2003*, les réalisations du Centre pour l'exercice 2001–2002.

Cette année, par des activités de création du savoir au niveau national et international, le CCG s'est employé à polir sa réputation de centre d'expertise de calibre mondial dans les domaines de la gouvernance et de la gestion du secteur public. La valeur de ces activités

s'est accrue en 2001–2002 du fait qu'un nombre sans précédent de gestionnaires de la fonction publique ont profité des programmes de formation en classe, d'apprentissage en ligne et d'apprentissage du CCG.

Évaluation de notre travail

Le Centre canadien de gestion s'est engagé à améliorer sans cesse ses activités d'apprentissage et de perfectionnement. À cette fin, il recueille des opinions sur la pertinence de ses programmes et services : Qu'est-ce qui a été appris? Cette expérience a-t-elle été utile? Les comportements ont-ils changé grâce à cette intervention? L'apprentissage a-t-il transféré au milieu de travail?

Actuellement, le CCG examine ces questions au moyen d'un système de rétroaction de la clientèle. Des données sont recueillies couramment par divers moyens : sondages, entrevues et groupes de discussion. Les réactions aux programmes du Centre pour l'apprentissage en classe sont réunies et analysées par l'organisme indépendant Conseils et Vérification Canada. Cette étude indépendante assure l'intégrité des données, la comparabilité des réactions aux divers programmes et l'objectivité de l'analyse. Les réactions des clients sont analysées régulièrement, ce qui permet d'améliorer les services en temps opportun et de manière à répondre à leurs besoins.

En général, les données sur les réactions recueillies au cours des cinq dernières années révèlent un niveau de satisfaction constant et élevé chez la clientèle du Centre. Pour de plus amples renseignements, voir le chapitre IV de l'*Examen quinquennal* du CCG, à cette adresse : www.ccmd-ccg.gc.ca.

Quoique plus difficile à cerner, le CCG a entrepris d'évaluer les effets à long terme ou secondaires des programmes d'apprentissage. Tel que mentionné dans son *Examen quinquennal*, cela ne déroge pas aux pratiques du secteur privé. Selon une étude récente de l'American Society of Training and Development, plus des trois quarts des organismes interrogés ont des outils d'évaluation des « réactions de la clientèle » tels ceux du CCG, mais moins de 10 p. 100 d'entre eux mesurent vraiment les effets de l'apprentissage sur leurs résultats d'activité.

Cela est tout particulièrement pertinent pour les rapports requis sur le rendement du CCG :

INNOVATION 2001–2002
« ÉTUDE D'IMPACT DU COURS » AUPRÈS DES PARTICPANTS

Le CCG continue d'innover dans ses méthodes d'évaluation du rendement. En 2001-2002, une étude d'impact du cours auprès des particpants a été élaborée et menée pour le cours « La diversité : vision et action ». Ce type d'évaluation sert à mesurer l'apport des cours au développement personnel et organisationnel plusieurs mois après que les participants les ont suivis, lorsqu'ils mettent en pratique les enseignements qu'ils en ont tirés. Ce projet a été réalisé en partenariat avec le « Fonds de soutien de Faire place au changement » du SCT. Selon les résultats préliminaires (publiés en janvier 2002), le cours a eu une influence profonde chez les deux tiers des participants pour ce qui est de promouvoir la « maturité dans la diversité », les pratiques de « leader à titre de guide » et l'organisation apprenante. Un rapport complet sera publié en 2002-2003 sur les résultats et incidences du sondage.

- Le Centre sert les Canadiens *indirectement* : en comblant les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique, il contribue à renforcer la capacité de l'organisation à servir les Canadiens.

- Le Centre contribue activement à l'évolution à long terme de la culture organisationnelle en favorisant et en préconisant une *culture de l'apprentissage* dans la fonction publique du Canada.

Même si le soutien de ces activités est essentiel au fonctionnement, on ne connaît pas encore de moyen efficace pour mesurer les effets directs de ces interventions sur le niveau tant des services aux Canadiens que du rendement des gestionnaires.

Dans le peaufinage et la mise en œuvre du cadre d'évaluation du CCG, il faudra trouver le juste équilibre entre la collecte de données fiables pour la gestion des programmes et l'élaboration d'indicateurs abordables, liés aux résultats, pour les rapports sur le rendement.

RÉALISATIONS

RÉSULTAT STRATÉGIQUE I : CRÉATION DU SAVOIR

En 2001–2002, le CCG a poursuivi ses efforts pour doter les Canadiens d'un centre d'expertise de calibre mondial en gouvernance, en gestion du secteur public, en apprentissage et en leadership.

RESSOURCES UTILISÉES *

Crédit parlementaire :	1 935 678 $
Recettes :	94 434 $
Inscriptions multiples :	629 000 $

Ressources humaines : 26 employés à plein temps

*Ce tableau ne renferme que les dépenses directes et le personnel (les employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée, les employés en affectation provisoire et ceux embauchés en vertu de l'article 15.2 de la *Loi sur le Centre canadien de gestion*) affecté directement à ce secteur d'activité.

Gouvernance et gestion du secteur public

Résultat	
	▪ Un nombre sans précédent de gestionnaires de la fonction publique fédérale ont bénéficié des connaissances que les *tables rondes de recherche-action* du CCG ont permis d'amasser et de canaliser.

Le CCG favorise une plus grande sensibilisation aux questions liées à la gouvernance et à la gestion du secteur public grâce à son programme de recherche-action.

s'est accrue en 2001–2002 du fait qu'un nombre sans précédent de gestionnaires de la fonction publique ont profité des programmes de formation en classe, d'apprentissage en ligne et d'apprentissage du CCG.

Évaluation de notre travail

Le Centre canadien de gestion s'est engagé à améliorer sans cesse ses activités d'apprentissage et de perfectionnement. À cette fin, il recueille des opinions sur la pertinence de ses programmes et services : Qu'est-ce qui a été appris? Cette expérience a-t-elle été utile? Les comportements ont-ils changé grâce à cette intervention? L'apprentissage a-t-il transféré au milieu de travail?

Actuellement, le CCG examine ces questions au moyen d'un système de rétroaction de la clientèle. Des données sont recueillies couramment par divers moyens : sondages, entrevues et groupes de discussion. Les réactions aux programmes du Centre pour l'apprentissage en classe sont réunies et analysées par l'organisme indépendant Conseils et Vérification Canada. Cette étude indépendante assure l'intégrité des données, la comparabilité des réactions aux divers programmes et l'objectivité de l'analyse. Les réactions des clients sont analysées régulièrement, ce qui permet d'améliorer les services en temps opportun et de manière à répondre à leurs besoins.

En général, les données sur les réactions recueillies au cours des cinq dernières années révèlent un niveau de satisfaction constant et élevé chez la clientèle du Centre. Pour de plus amples renseignements, voir le chapitre IV de l'*Examen quinquennal* du CCG, à cette adresse : www.ccmd-ccg.gc.ca.

Quoique plus difficile à cerner, le CCG a entrepris d'évaluer les effets à long terme ou secondaires des programmes d'apprentissage. Tel que mentionné dans son *Examen quinquennal*, cela ne déroge pas aux pratiques du secteur privé. Selon une étude récente de l'American Society of Training and Development, plus des trois quarts des organismes interrogés ont des outils d'évaluation des « réactions de la clientèle » tels ceux du CCG, mais moins de 10 p. 100 d'entre eux mesurent vraiment les effets de l'apprentissage sur leurs résultats d'activité.

Cela est tout particulièrement pertinent pour les rapports requis sur le rendement du CCG :

INNOVATION 2001–2002
« ÉTUDE D'IMPACT DU COURS » AUPRÈS DES PARTICPANTS

Le CCG continue d'innover dans ses méthodes d'évaluation du rendement. En 2001-2002, une étude d'impact du cours auprès des particpants a été élaborée et menée pour le cours « La diversité : vision et action ». Ce type d'évaluation sert à mesurer l'apport des cours au développement personnel et organisationnel plusieurs mois après que les participants les ont suivis, lorsqu'ils mettent en pratique les enseignements qu'ils en ont tirés. Ce projet a été réalisé en partenariat avec le « Fonds de soutien de Faire place au changement » du SCT. Selon les résultats préliminaires (publiés en janvier 2002), le cours a eu une influence profonde chez les deux tiers des participants pour ce qui est de promouvoir la « maturité dans la diversité », les pratiques de « leader à titre de guide » et l'organisation apprenante. Un rapport complet sera publié en 2002-2003 sur les résultats et incidences du sondage.

- Le Centre sert les Canadiens *indirectement* : en comblant les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique, il contribue à renforcer la capacité de l'organisation à servir les Canadiens.

- Le Centre contribue activement à l'évolution à long terme de la culture organisationnelle en favorisant et en préconisant une *culture de l'apprentissage* dans la fonction publique du Canada.

Même si le soutien de ces activités est essentiel au fonctionnement, on ne connaît pas encore de moyen efficace pour mesurer les effets directs de ces interventions sur le niveau tant des services aux Canadiens que du rendement des gestionnaires.

Dans le peaufinage et la mise en œuvre du cadre d'évaluation du CCG, il faudra trouver le juste équilibre entre la collecte de données fiables pour la gestion des programmes et l'élaboration d'indicateurs abordables, liés aux résultats, pour les rapports sur le rendement.

RÉALISATIONS

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 1 : CRÉATION DU SAVOIR

En 2001–2002, le CCG a poursuivi ses efforts pour doter les Canadiens d'un centre d'expertise de calibre mondial en gouvernance, en gestion du secteur public, en apprentissage et en leadership.

RESSOURCES UTILISÉES *

Crédit parlementaire :	1 935 678 $
Recettes :	94 434 $
Inscriptions multiples :	629 000 $

Ressources humaines : 26 employés à plein temps

*Ce tableau ne renferme que les dépenses directes et le personnel (les employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée, les employés en affectation provisoire et ceux embauchés en vertu de l'article 15.2 de la *Loi sur le Centre canadien de gestion*) affecté directement à ce secteur d'activité.

Gouvernance et gestion du secteur public

Résultat

- Un nombre sans précédent de gestionnaires de la fonction publique fédérale ont bénéficié des connaissances que les *tables rondes de recherche-action* du CCG ont permis d'amasser et de canaliser.

Le CCG favorise une plus grande sensibilisation aux questions liées à la gouvernance et à la gestion du secteur public grâce à son programme de recherche-action.

1) La recherche-action

En 2001–2002, le CCG a relevé le niveau des connaissances dans le domaine de la gouvernance et de la gestion du secteur public au moyen de cinq tables rondes de recherche-action.

Qu'est-ce que la recherche-action?

Praticiens et experts, tant du secteur public que de l'extérieur, collaborent et élaborent des conseils pratiques permettant de parer aux difficultés pressantes en gestion.

Les sujets des tables rondes sont choisis par les gestionnaires et par les cadres supérieurs et traitent des questions urgentes et importantes pour l'ensemble de la fonction publique canadienne.

Le *processus des tables rondes* du CCG est conçu à dessin pour encourager les participants à contribuer et à apprendre.

Dans un sondage mené par le CCG, les participants à la série de 2001–2002 ont confirmé que les tables rondes avaient mis à profit leur capacité de contribuer et de fournir des produits de haute qualité.

La série des tables rondes de 2001–2002, qui illustre bien le caractère innovateur et la pertinence du CCG, a réuni des praticiens, des universitaires et de grands penseurs qui se sont penchés sur les questions immédiates intéressant la fonction publique du Canada en matière de gestion : mieux-être en milieu de travail, outils de travail horizontal, sciences et politique publique, services internes et innovation dans la fonction publique.

Les connaissances de premier plan amassées à ces sessions ont donné lieu à cinq rapports clés (voir www.ccmd-ccg.gc.ca) et à deux nouveaux cours en direct que tous les gestionnaires fédéraux pourront suivre en 2002–2003. Les fruits des tables rondes ont aussi été intégrés dans les cours offerts en classe par le CCG et dans ses événements d'apprentissage, ce qui en a élargi l'accès à l'ensemble des gestionnaires fédéraux du Canada.

En 2001–2002, le CCG a tenu son premier sondage pour savoir ce que les employés de l'État pensaient du mode d'utilisation des produits des tables rondes en milieu de travail. Pour les produits de 2000–2001, le sondage en a confirmé la valeur à titre de moyens ciblés et pratiques, fournis en temps opportun, que les gestionnaires de la fonction publique intègrent dans leur milieu de travail. En 2002–2003, le CCG peaufinera cet outil de collecte de réactions en vue d'accroître l'efficacité de son *processus de recherche-action*.

Exploitation du savoir tiré des tables rondes

Devant la demande générale des clients, le CCG a distribué plus de 10 000 publications des tables rondes de recherche-action en 2001–2002. De plus, ces publications ont été téléchargées à près de 55 000 reprises à partir du site Web du CCG.

Deux des tables rondes les plus populaires : L'organisation apprenante (périple de l'apprentissage) et La gestion du risque.

Les connaissances tirées de ces activités ont aussi été prodiguées dans les cours offerts en classe par le CCG et dans ses événements d'apprentissage.

L'apprentissage

Résultat	▪ Par son leadership au sein de réseaux innovateurs, le CCG a fait progresser la cause consistant à doter la fonction publique d'une culture de l'apprentissage et à susciter un climat propice à l'apprentissage permanent.

Pour pouvoir bénéficier des possibilités d'apprentissage mises à leur portée, les gestionnaires de la fonction publique doivent œuvrer dans un milieu où l'on appuie et favorise l'apprentissage. Il est en outre essentiel que la fonction publique soit reconnue pour ses connaissances, son innovation et sa créativité au moment où elle s'adapte en vue de servir à l'ère du savoir.

À cette fin, le CCG a assumé un rôle de leadership en favorisant une culture de l'apprentissage dans la fonction publique par l'appui dynamique du Comité de sous-ministres sur l'apprentissage et le développement (CAD) et du Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement (RIAP). À titre de secrétariat du CAD et du RIAP, le Centre est engagé dans le processus de création du savoir qui anime les travaux du Comité et du Réseau.

I) Comité sur l'apprentissage et le développement

En juin 2001, le CAD a rendu public son *Rapport provisoire* proposant une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada, une infrastructure d'apprentissage en ligne étendue à toute l'organisation et un fonds de stimulation de l'apprentissage par l'innovation.

À la suite de la publication de ce rapport, le Secrétariat du Conseil du Trésor a mené d'autres consultations sur la mise en œuvre de la politique sur l'apprentissage proposée par le CAD : voilà un engagement clair envers l'apprentissage dans la fonction publique et une étape essentielle de toute organisation apprenante en devenir[1].

Reconnaissance internationale du CAD

Le CAD s'est vu décerner une attestation de mérite de la Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM). Cette attestation pour **innovations en matière de gouvernance** est remise depuis la création du Comité, en 1999. Le CCG peut être très fier de cette réalisation.

[1] La *Politique pour l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada*, approuvée par le Conseil du Trésor, est entrée en vigueur le 1er mai 2002.

1) La recherche-action

En 2001–2002, le CCG a relevé le niveau des connaissances dans le domaine de la gouvernance et de la gestion du secteur public au moyen de cinq tables rondes de recherche-action.

Qu'est-ce que la recherche-action?

Praticiens et experts, tant du secteur public que de l'extérieur, collaborent et élaborent des conseils pratiques permettant de parer aux difficultés pressantes en gestion.

Les sujets des tables rondes sont choisis par les gestionnaires et par les cadres supérieurs et traitent des questions urgentes et importantes pour l'ensemble de la fonction publique canadienne.

Le *processus des tables rondes* du CCG est conçu à dessin pour encourager les participants à contribuer et à apprendre.

Dans un sondage mené par le CCG, les participants à la série de 2001–2002 ont confirmé que les tables rondes avaient mis à profit leur capacité de contribuer et de fournir des produits de haute qualité.

La série des tables rondes de 2001–2002, qui illustre bien le caractère innovateur et la pertinence du CCG, a réuni des praticiens, des universitaires et de grands penseurs qui se sont penchés sur les questions immédiates intéressant la fonction publique du Canada en matière de gestion : mieux-être en milieu de travail, outils de travail horizontal, sciences et politique publique, services internes et innovation dans la fonction publique.

Les connaissances de premier plan amassées à ces sessions ont donné lieu à cinq rapports clés (voir www.ccmd-ccg.gc.ca) et à deux nouveaux cours en direct que tous les gestionnaires fédéraux pourront suivre en 2002–2003. Les fruits des tables rondes ont aussi été intégrés dans les cours offerts en classe par le CCG et dans ses événements d'apprentissage, ce qui en a élargi l'accès à l'ensemble des gestionnaires fédéraux du Canada.

En 2001–2002, le CCG a tenu son premier sondage pour savoir ce que les employés de l'État pensaient du mode d'utilisation des produits des tables rondes en milieu de travail. Pour les produits de 2000–2001, le sondage en a confirmé la valeur à titre de moyens ciblés et pratiques, fournis en temps opportun, que les gestionnaires de la fonction publique intègrent dans leur milieu de travail. En 2002–2003, le CCG peaufinera cet outil de collecte de réactions en vue d'accroître l'efficacité de son *processus de recherche-action.*

Exploitation du savoir tiré des tables rondes

Devant la demande générale des clients, le CCG a distribué plus de 10 000 publications des tables rondes de recherche-action en 2001–2002. De plus, ces publications ont été téléchargées à près de 55 000 reprises à partir du site Web du CCG.

Deux des tables rondes les plus populaires : L'organisation apprenante (périple de l'apprentissage) et La gestion du risque.

Les connaissances tirées de ces activités ont aussi été prodiguées dans les cours offerts en classe par le CCG et dans ses événements d'apprentissage.

L'apprentissage

Résultat	
	▪ Par son leadership au sein de réseaux innovateurs, le CCG a fait progresser la cause consistant à doter la fonction publique d'une culture de l'apprentissage et à susciter un climat propice à l'apprentissage permanent.

Pour pouvoir bénéficier des possibilités d'apprentissage mises à leur portée, les gestionnaires de la fonction publique doivent œuvrer dans un milieu où l'on appuie et favorise l'apprentissage. Il est en outre essentiel que la fonction publique soit reconnue pour ses connaissances, son innovation et sa créativité au moment où elle s'adapte en vue de servir à l'ère du savoir.

À cette fin, le CCG a assumé un rôle de leadership en favorisant une culture de l'apprentissage dans la fonction publique par l'appui dynamique du Comité de sous-ministres sur l'apprentissage et le développement (CAD) et du Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement (RIAP). À titre de secrétariat du CAD et du RIAP, le Centre est engagé dans le processus de création du savoir qui anime les travaux du Comité et du Réseau.

I) Comité sur l'apprentissage et le développement

En juin 2001, le CAD a rendu public son *Rapport provisoire* proposant une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada, une infrastructure d'apprentissage en ligne étendue à toute l'organisation et un fonds de stimulation de l'apprentissage par l'innovation.

À la suite de la publication de ce rapport, le Secrétariat du Conseil du Trésor a mené d'autres consultations sur la mise en œuvre de la politique sur l'apprentissage proposée par le CAD : voilà un engagement clair envers l'apprentissage dans la fonction publique et une étape essentielle de toute organisation apprenante en devenir[1].

Reconnaissance internationale du CAD

Le CAD s'est vu décerner une attestation de mérite de la Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM). Cette attestation pour **innovations en matière de gouvernance** est remise depuis la création du Comité, en 1999. Le CCG peut être très fier de cette réalisation.

[1] La *Politique pour l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada*, approuvée par le Conseil du Trésor, est entrée en vigueur le 1er mai 2002.

II) Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement

Le RIAP est le fruit d'un travail intensif du CCG en vue d'instaurer un réseau de cadres supérieurs investis de responsabilités générales en gestion de programmes d'apprentissage, de formation et de perfectionnement.

Le RIAP, qui a vu le jour en septembre 2001, est un réseau d'échange d'expériences d'apprentissage, d'expertise et de pratiques exemplaires qui vise à satisfaire aux besoins d'apprentissage et aux intérêts de l'ensemble de la fonction publique.

Le Réseau a tenu le tout premier Sommet sur l'apprentissage de la fonction publique pendant sa première année d'existence. Cette activité fructueuse, à laquelle ont participé plus de 500 gestionnaires de la fonction publique et spécialistes de l'apprentissage, a fourni une tribune pour les échanges et les débats sur l'apprentissage et sur les organisations apprenantes.

Le travail horizontal

Le CAD et le RIAP sont des initiatives horizontales vitales qui visent à améliorer le rôle et l'efficacité de l'apprentissage dans la fonction publique.

Le RIAP, **jalon de la coopération horizontale**, a accepté d'être le comité directeur du projet pilote visant à créer une infrastructure d'apprentissage en ligne pour toute la fonction publique, recommandation qui s'inscrit dans la foulée du *Rapport provisoire* du CAD.

Pour en savoir davantage sur les travaux du CAD et du RIAP, veuillez consulter le site Web du CCG (www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/index_f.html).

Leadership

Résultat	
	▪ Le CCG a appuyé les efforts des gestionnaires de la fonction publique pour développer leurs compétences en leadership en améliorant son expertise sur ce plan et en élaborant un programme de cours sur le leadership.

En cette ère du savoir où l'innovation et la créativité sont la clé de la réussite, il est essentiel d'acquérir de bonnes compétences en leadership.

À cette fin, le CCG a conçu sur le leadership un programme de cours qui permet aux gestionnaires de la fonction publique d'aiguiser les aptitudes particulières de leader dont ils ont besoin : compétences essentielles ou propres à diverses stratégies et compétences en orientation du changement. Pour ce programme, le Centre a élaboré et dirigé avec succès trois nouveaux cours – Mikawiwin : leadership et affaires autochtones, Diriger des équipes scientifiques et Leadership axé sur les résultats. Pour de plus amples renseignements sur ces cours, voir www.ccmd-ccg.gc.ca/leadership/index_f.html.

Pour connaître la qualité des cours de « Leadership : un curriculum », le Centre les a évalués de façon systématique et ils ont toujours obtenu des notes favorables. En 2001-2002, le CCG a aussi entrepris de mesurer les effets du cours sur le leadership « Diversité : Vision et Action ».

Activités internationales

Résultat	
	▪ Par son engagement sur la scène internationale, le CCG a élargi le champ des connaissances canadiennes sur les pratiques mondiales de pointe dans les domaines de la gouvernance, de la gestion du secteur public, de l'apprentissage et du leadership. ▪ Le CCG a renforcé sa capacité professionnelle d'acquérir et de diffuser les connaissances liées à ces pratiques mondiales.

Pour atteindre une excellence de calibre international dans les domaines de la gouvernance, de la gestion du secteur public, du leadership et de l'apprentissage, le CCG doit adopter une optique mondiale en la matière.

En 2001–2002, le CCG a engagé activement la communauté internationale. Il a noué des liens avec des organismes publics voués à l'apprentissage et créé des partenariats stratégiques avec des organisations internationales; il a en outre participé à des initiatives internationales et en a organisé d'autres. Par cette action, le CCG a enrichi les connaissances des Canadiens sur les pratiques mondiales de pointe et étalonné ses propres activités sur celles de la communauté internationale (voir *Examen quinquennal* du CCG).

LE CCG, ORGANISATION APPRENANTE

Les activités du CCG sur la scène internationale offrent des **possibilités d'apprentissage aux gestionnaires de la fonction publique canadienne**. Voici celles auxquelles ils ont pris part en 2001–2002 :

- Conférence internationale : La transformation de la gouvernance et la réforme du secteur public dans les Amériques
- Voyages d'études à Singapour et en Malaisie
- Projets internationaux en Jamaïque, au Chili, au Costa Rica et en Namibie : ces projets ont donné lieu à d'importants ateliers et séminaires misant sur l'expertise canadienne en gestion du secteur public et en gouvernance.

Entre autres activités notables sur la scène internationale figure le Deuxième Forum sur le leadership au sein du secteur public, que le CCG a coparrainé à Singapour avec le Civil Service College de l'endroit. Ce forum, qui traitait de questions primordiales pour la fonction publique du Canada (recrutement, maintien en poste et apprentissage), a réuni les hauts dirigeants de la réforme du secteur public de seize pays. L'allocution (*Mille et une situations... les mêmes défis et des enjeux communs*) que la présidente du CCG y a prononcée est reproduite à cette adresse : www.ccmd-cg.gc.ca/about/ newsroom/speeches_f.html.

En 2001–2002, le CCG a continué d'appuyer les travaux de l'organisme Partenaires pour la coopération internationale. Celui-ci est un regroupement volontaire de ministères et organismes fédéraux ainsi que d'institutions parlementaires et de tribunaux qui réalisent

II) Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement

Le RIAP est le fruit d'un travail intensif du CCG en vue d'instaurer un réseau de cadres supérieurs investis de responsabilités générales en gestion de programmes d'apprentissage, de formation et de perfectionnement.

Le RIAP, qui a vu le jour en septembre 2001, est un réseau d'échange d'expériences d'apprentissage, d'expertise et de pratiques exemplaires qui vise à satisfaire aux besoins d'apprentissage et aux intérêts de l'ensemble de la fonction publique.

Le Réseau a tenu le tout premier Sommet sur l'apprentissage de la fonction publique pendant sa première année d'existence. Cette activité fructueuse, à laquelle ont participé plus de 500 gestionnaires de la fonction publique et spécialistes de l'apprentissage, a fourni une tribune pour les échanges et les débats sur l'apprentissage et sur les organisations apprenantes.

Le travail horizontal

Le CAD et le RIAP sont des initiatives horizontales vitales qui visent à améliorer le rôle et l'efficacité de l'apprentissage dans la fonction publique.

Le RIAP, **jalon de la coopération horizontale**, a accepté d'être le comité directeur du projet pilote visant à créer une infrastructure d'apprentissage en ligne pour toute la fonction publique, recommandation qui s'inscrit dans la foulée du *Rapport provisoire* du CAD.

Pour en savoir davantage sur les travaux du CAD et du RIAP, veuillez consulter le site Web du CCG (www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/index_f.html).

Leadership

Résultat	
	▪ Le CCG a appuyé les efforts des gestionnaires de la fonction publique pour développer leurs compétences en leadership en améliorant son expertise sur ce plan et en élaborant un programme de cours sur le leadership.

En cette ère du savoir où l'innovation et la créativité sont la clé de la réussite, il est essentiel d'acquérir de bonnes compétences en leadership.

À cette fin, le CCG a conçu sur le leadership un programme de cours qui permet aux gestionnaires de la fonction publique d'aiguiser les aptitudes particulières de leader dont ils ont besoin : compétences essentielles ou propres à diverses stratégies et compétences en orientation du changement. Pour ce programme, le Centre a élaboré et dirigé avec succès trois nouveaux cours – Mikawiwin : leadership et affaires autochtones, Diriger des équipes scientifiques et Leadership axé sur les résultats. Pour de plus amples renseignements sur ces cours, voir www.ccmd-ccg.gc.ca/leadership/index_f.html.

Pour connaître la qualité des cours de « Leadership : un curriculum », le Centre les a évalués de façon systématique et ils ont toujours obtenu des notes favorables. En 2001-2002, le CCG a aussi entrepris de mesurer les effets du cours sur le leadership « Diversité : Vision et Action ».

Activités internationales

Résultat	
	▪ Par son engagement sur la scène internationale, le CCG a élargi le champ des connaissances canadiennes sur les pratiques mondiales de pointe dans les domaines de la gouvernance, de la gestion du secteur public, de l'apprentissage et du leadership. ▪ Le CCG a renforcé sa capacité professionnelle d'acquérir et de diffuser les connaissances liées à ces pratiques mondiales.

Pour atteindre une excellence de calibre international dans les domaines de la gouvernance, de la gestion du secteur public, du leadership et de l'apprentissage, le CCG doit adopter une optique mondiale en la matière.

En 2001–2002, le CCG a engagé activement la communauté internationale. Il a noué des liens avec des organismes publics voués à l'apprentissage et créé des partenariats stratégiques avec des organisations internationales; il a en outre participé à des initiatives internationales et en a organisé d'autres. Par cette action, le CCG a enrichi les connaissances des Canadiens sur les pratiques mondiales de pointe et étalonné ses propres activités sur celles de la communauté internationale (voir *Examen quinquennal* du CCG).

LE CCG, ORGANISATION APPRENANTE

Les activités du CCG sur la scène internationale offrent des **possibilités d'apprentissage aux gestionnaires de la fonction publique canadienne**. Voici celles auxquelles ils ont pris part en 2001–2002 :

- Conférence internationale : La transformation de la gouvernance et la réforme du secteur public dans les Amériques
- Voyages d'études à Singapour et en Malaisie
- Projets internationaux en Jamaïque, au Chili, au Costa Rica et en Namibie : ces projets ont donné lieu à d'importants ateliers et séminaires misant sur l'expertise canadienne en gestion du secteur public et en gouvernance.

Entre autres activités notables sur la scène internationale figure le Deuxième Forum sur le leadership au sein du secteur public, que le CCG a coparrainé à Singapour avec le Civil Service College de l'endroit. Ce forum, qui traitait de questions primordiales pour la fonction publique du Canada (recrutement, maintien en poste et apprentissage), a réuni les hauts dirigeants de la réforme du secteur public de seize pays. L'allocution (*Mille et une situations... les mêmes défis et des enjeux communs*) que la présidente du CCG y a prononcée est reproduite à cette adresse : www.ccmd-cg.gc.ca/about/ newsroom/speeches_f.html.

En 2001–2002, le CCG a continué d'appuyer les travaux de l'organisme Partenaires pour la coopération internationale. Celui-ci est un regroupement volontaire de ministères et organismes fédéraux ainsi que d'institutions parlementaires et de tribunaux qui réalisent

en collaboration des initiatives et projets internationaux, propres à certains secteurs, dans les domaines de la gouvernance et de la gestion du secteur public.

Dans l'acquisition de connaissances internationales, le CCG s'efforce de mettre les employés de l'État du Canada en contact avec les dossiers mondiaux et de promouvoir à l'étranger la saine gestion des affaires publiques. En 2002–2003, le Centre continuera d'élaborer sa stratégie visant à intégrer les connaissances internationales dans ses cours et de prendre part aux projets de Partenaires pour la coopération internationale.

Résultat stratégique II : TRANSMISSION DU SAVOIR

Donner aux Canadiens des gestionnaires capables de procurer à la fonction publique les moyens de servir leurs intérêts et ceux du Canada en cette ère du savoir.

En 2001–2002, le CCG a continué de transmettre son savoir aux gestionnaires de la fonction publique par des moyens variés tels les cours en salle de classe, les événements d'apprentissage, l'apprentissage assisté par ordinateur et les publications.

RESSOURCES UTILISÉES *

Crédit parlementaire :	6 247 743 $
Recettes :	8 393 665 $
Inscriptions multiples :	4 566 050 $

Ressources humaines : 86 employés à plein temps

*Ce tableau ne renferme que les dépenses directes et le personnel (les employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée, les employés en affectation provisoire et ceux embauchés en vertu de l'article 15.2 de la *Loi sur le Centre canadien de gestion*) affecté directement à ce secteur d'activité.

Formation et apprentissage en classe

Résultat

- Les expériences d'apprentissage en classe du CCG ont profité à près de 25 p. 100 de plus de gestionnaires de la fonction publique qu'en 2000–2001.
- Le CCG instauré et mis au point le « Curriculum pour gestionnaires : fondements », qui vise à combler les besoins communs de connaissances des gestionnaires de la fonction publique du Canada.

En 2001–2002, la formation et l'apprentissage offerts en classe par le CCG sont demeurés un outil précieux pour transmettre le savoir aux gestionnaires de la fonction publique du Canada. Sur ce plan aussi, le Centre a obtenu d'excellents résultats :

- L'éventail de cours du CCG s'est élargi de près de 70 p. 100 du fait qu'ils ont été donnés dans toutes les régions du Canada.

- En 2001–2002, la participation aux cours généraux de formation en classe a augmenté de 23 p. 100. Cette hausse s'inscrit dans le prolongement de la tendance des trois dernières années au cours desquelles le nombre de participants a presque quintuplé.
- Les clients du CCG ont toujours attribué une cote élevée à leurs expériences d'apprentissage en classe et ont recommandé les cours avec enthousiasme à leurs collègues.

L'exercice 2001–2002 a aussi permis d'assister à l'instauration fructueuse du « Curriculum pour gestionnaires : fondements », du CCG. Ce bloc de cours, conçus pour combler les besoins communs de connaissances des gestionnaires de la fonction publique et pour étayer leur vision et leurs valeurs, a été donné à 23 reprises (16 dans la région de la capitale nationale et 7 dans les régions) et a bénéficié à 480 gestionnaires.

En plus d'élaborer des cours pour enrichir son curriculum, le CCG a conclu avec le Secrétariat du Conseil du Trésor une entente pour la conception et la prestation d'une série intégrée d'activités d'apprentissage axées sur la fonction de contrôleur moderne. Deux cours ont été produits en 2001–2002 pour répondre à cette importante priorité générale.

Les cours généraux de formation en classe du CCG sont soumis au régime de recouvrement des coûts. En dépit de très bons résultats, le CCG a toujours du mal à maintenir la haute qualité de ses produits, à répondre aux besoins actuels et à conserver la rentabilité *tout en* équilibrant l'affectation de ressources à la conception et à l'élaboration de nouveaux produits avec les prévisions de recettes.

Développement de carrière

Résultat	▪ Les programmes de perfectionnement en gestion ont été peaufinés et revus de façon à répondre aux besoins futurs de la fonction publique fédérale. ▪ Pour les sous-ministres, les sous-ministres délégués et les sous-ministres adjoints, le CCG a tenu des activités d'apprentissage ciblées qui visaient à rehausser leur rôle collectif de leader.

Le CCG répond aux besoins en développement de carrière du gouvernement, des ministères, des individus et des collectivités fonctionnelles. Dans l'ensemble, il offre le volet éducatif des programmes de perfectionnement en gestion tels le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), le Programme des cours et affectations de perfectionnement (CAP) et le Programme des stagiaires en gestion (PSG). Le niveau de prestation des cours correspond à celui du financement gouvernemental.

en collaboration des initiatives et projets internationaux, propres à certains secteurs, dans les domaines de la gouvernance et de la gestion du secteur public.

Dans l'acquisition de connaissances internationales, le CCG s'efforce de mettre les employés de l'État du Canada en contact avec les dossiers mondiaux et de promouvoir à l'étranger la saine gestion des affaires publiques. En 2002–2003, le Centre continuera d'élaborer sa stratégie visant à intégrer les connaissances internationales dans ses cours et de prendre part aux projets de Partenaires pour la coopération internationale.

Résultat stratégique II : TRANSMISSION DU SAVOIR

Donner aux Canadiens des gestionnaires capables de procurer à la fonction publique les moyens de servir leurs intérêts et ceux du Canada en cette ère du savoir.

En 2001–2002, le CCG a continué de transmettre son savoir aux gestionnaires de la fonction publique par des moyens variés tels les cours en salle de classe, les événements d'apprentissage, l'apprentissage assisté par ordinateur et les publications.

RESSOURCES UTILISÉES *

Crédit parlementaire :	6 247 743 $
Recettes :	8 393 665 $
Inscriptions multiples :	4 566 050 $

Ressources humaines : 86 employés à plein temps

*Ce tableau ne renferme que les dépenses directes et le personnel (les employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée, les employés en affectation provisoire et ceux embauchés en vertu de l'article 15.2 de la *Loi sur le Centre canadien de gestion*) affecté directement à ce secteur d'activité.

Formation et apprentissage en classe

Résultat

- Les expériences d'apprentissage en classe du CCG ont profité à près de 25 p. 100 de plus de gestionnaires de la fonction publique qu'en 2000–2001.
- Le CCG instauré et mis au point le « Curriculum pour gestionnaires : fondements », qui vise à combler les besoins communs de connaissances des gestionnaires de la fonction publique du Canada.

En 2001–2002, la formation et l'apprentissage offerts en classe par le CCG sont demeurés un outil précieux pour transmettre le savoir aux gestionnaires de la fonction publique du Canada. Sur ce plan aussi, le Centre a obtenu d'excellents résultats :

- L'éventail de cours du CCG s'est élargi de près de 70 p. 100 du fait qu'ils ont été donnés dans toutes les régions du Canada.

- En 2001–2002, la participation aux cours généraux de formation en classe a augmenté de 23 p. 100. Cette hausse s'inscrit dans le prolongement de la tendance des trois dernières années au cours desquelles le nombre de participants a presque quintuplé.
- Les clients du CCG ont toujours attribué une cote élevée à leurs expériences d'apprentissage en classe et ont recommandé les cours avec enthousiasme à leurs collègues.

L'exercice 2001–2002 a aussi permis d'assister à l'instauration fructueuse du « Curriculum pour gestionnaires : fondements », du CCG. Ce bloc de cours, conçus pour combler les besoins communs de connaissances des gestionnaires de la fonction publique et pour étayer leur vision et leurs valeurs, a été donné à 23 reprises (16 dans la région de la capitale nationale et 7 dans les régions) et a bénéficié à 480 gestionnaires.

En plus d'élaborer des cours pour enrichir son curriculum, le CCG a conclu avec le Secrétariat du Conseil du Trésor une entente pour la conception et la prestation d'une série intégrée d'activités d'apprentissage axées sur la fonction de contrôleur moderne. Deux cours ont été produits en 2001–2002 pour répondre à cette importante priorité générale.

Les cours généraux de formation en classe du CCG sont soumis au régime de recouvrement des coûts. En dépit de très bons résultats, le CCG a toujours du mal à maintenir la haute qualité de ses produits, à répondre aux besoins actuels et à conserver la rentabilité *tout en* équilibrant l'affectation de ressources à la conception et à l'élaboration de nouveaux produits avec les prévisions de recettes.

Développement de carrière

Résultat	▪ Les programmes de perfectionnement en gestion ont été peaufinés et revus de façon à répondre aux besoins futurs de la fonction publique fédérale. ▪ Pour les sous-ministres, les sous-ministres délégués et les sous-ministres adjoints, le CCG a tenu des activités d'apprentissage ciblées qui visaient à rehausser leur rôle collectif de leader.

Le CCG répond aux besoins en développement de carrière du gouvernement, des ministères, des individus et des collectivités fonctionnelles. Dans l'ensemble, il offre le volet éducatif des programmes de perfectionnement en gestion tels le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), le Programme des cours et affectations de perfectionnement (CAP) et le Programme des stagiaires en gestion (PSG). Le niveau de prestation des cours correspond à celui du financement gouvernemental.

- En 2001–2002, la participation générale au volet éducatif des programmes de perfectionnement en gestion est passée à 5 799 jours-participants, de 3 818 qu'elle était en 2000-2001.

Une hausse de 33 p. 100 du nombre de participants, un niveau de financement inchangé et les conseils du SCT ont incité à élaborer, pour le volet apprentissage du PSG, un Service d'apprentissage personnalisé (SAP) nouveau et innovateur. La souplesse du SAP, qui est axé sur les besoins d'apprentissage des clients, permet au CCG d'accueillir jusqu'à 250 participants dans le cadre des allocations budgétaires actuelles.

ÉVALUATION DU CAP

Dans le cadre de l'évaluation courante des cours de Direxion, les participants de la cohorte 2000 ont répondu à un sondage de suivi sur six mois au début de 2002. Selon les résultats du sondage, ces **cours ont des effets durables**; de plus, les participants se disent très satisfaits de leur apprentissage et le trouvent utile. Ils ont aussi affirmé que ces cours avaient une incidence directe sur leur attitude à titre de leader.

Le volet éducatif du CAP, appelé « Direxion », a en outre été l'objet d'importantes améliorations en 2001–2002. Ceux qui en ont suivi les cours sont admissibles à une équivalence de 4 crédits (sur 16) au programme de maîtrise en administration publique (gestion) de l'Université Dalhousie.

Pour étendre le rayonnement de ce programme de haute qualité, le CCG a admis à Direxion des participants non inscrits au CAP, moyennant remboursement de leurs frais. En 2001–2002, 140 gestionnaires de la fonction publique ont suivi ces cours, dont 50 à la faveur de programmes ministériels de perfectionnement des cadres supérieurs ou parrainés par des collectivités fonctionnelles.

En 2001–2002, le CCG a multiplié ses activités visant à répondre aux besoins de perfectionnement des sous-ministres, sous-ministres délégués et sous-ministres adjoints. Deux de ces activités ont été marquantes : le Programme d'orientation pour nouveaux sous-ministres délégués et sous-ministres et les tables rondes des sous-ministres.

Événements d'apprentissage

Résultat	
	▪ Le CCG a comblé les besoins de connaissances des gestionnaires et favorisé une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique par la prestation d'événements d'apprentissage innovateurs en temps opportun.

Conçus expressément pour les gestionnaires affairés de la fonction publique, les événements d'apprentissage fournissent aux gestionnaires de partout au Canada des

occasions de se réunir pour échanger des idées, transmettre leur savoir et créer de nouvelles connaissances dans un contexte d'apprentissage « juste à temps ».

- Les événements d'apprentissage du CCG ont bénéficié à plus de 7 500 gestionnaires de la fonction publique en 2001–2002, ce qui représente une croissance remarquable de 75 p. 100 sur un an.
- L'an dernier, le nombre d'événements offerts par le CCG est passé de 73 à 97. Ce chiffre comprend 6 conférences de premier plan, 23 ateliers, 8 activités thématiques et 40 discussions informelles. La direction des Événements d'apprentissage opère en régime de recouvrement des coûts.

Grâce à ces événements d'apprentissage, le Centre renforce l'esprit de corps et d'appartenance chez les gestionnaires de la fonction publique. Il a atteint cet objectif en plusieurs occasions en 2001–2002, notamment par les événements suivants :

- Le *Forum national de perfectionnement professionnel des gestionnaires*, organisé par le CCG, a permis d'établir une collectivité nationale de gestionnaires avec, à l'avant-plan, la Communauté nationale des gestionnaires.
- Le *Sommet sur l'apprentissage* a permis de faire valoir une expertise extraordinaire et de cimenter un partenariat entre le CCG, le Comité de sous-ministres sur l'apprentissage et le développement et le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement.
- Une toute première *Journée d'échanges* a fourni un apport important dans l'amélioration de la compréhension mutuelle des rôles et des responsabilités entre les organismes centraux et les gestionnaires et cadres supérieurs de la région du Québec.

Attentif à l'innovation et aux améliorations, le CCG attribue en outre le succès des événements d'apprentissage aux relations de travail étroites qui ont été préconisées auprès de plusieurs organismes, dont les centres décisionnels des organismes centraux, les réseaux de gestionnaires et les conseils régionaux fédéraux.

En *s'abouchant* avec les réseaux et en *agissant rapidement*, le CCG a renforcé sa capacité de répondre aux besoins d'apprentissage pressants des gestionnaires de la fonction publique fédérale du Canada.

L'autoapprentissage et l'apprentissage assisté par ordinateur

Résultat	
	▪ En instaurant Campus-e, le CCG a rendu le savoir et les possibilités d'apprentissage plus accessibles aux gestionnaires de la fonction publique.

- En 2001–2002, la participation générale au volet éducatif des programmes de perfectionnement en gestion est passée à 5 799 jours-participants, de 3 818 qu'elle était en 2000-2001.

Une hausse de 33 p. 100 du nombre de participants, un niveau de financement inchangé et les conseils du SCT ont incité à élaborer, pour le volet apprentissage du PSG, un Service d'apprentissage personnalisé (SAP) nouveau et innovateur. La souplesse du SAP, qui est axé sur les besoins d'apprentissage des clients, permet au CCG d'accueillir jusqu'à 250 participants dans le cadre des allocations budgétaires actuelles.

ÉVALUATION DU CAP

Dans le cadre de l'évaluation courante des cours de Direxion, les participants de la cohorte 2000 ont répondu à un sondage de suivi sur six mois au début de 2002. Selon les résultats du sondage, ces **cours ont des effets durables**; de plus, les participants se disent très satisfaits de leur apprentissage et le trouvent utile. Ils ont aussi affirmé que ces cours avaient une incidence directe sur leur attitude à titre de leader.

Le volet éducatif du CAP, appelé « Direxion », a en outre été l'objet d'importantes améliorations en 2001–2002. Ceux qui en ont suivi les cours sont admissibles à une équivalence de 4 crédits (sur 16) au programme de maîtrise en administration publique (gestion) de l'Université Dalhousie.

Pour étendre le rayonnement de ce programme de haute qualité, le CCG a admis à Direxion des participants non inscrits au CAP, moyennant remboursement de leurs frais. En 2001–2002, 140 gestionnaires de la fonction publique ont suivi ces cours, dont 50 à la faveur de programmes ministériels de perfectionnement des cadres supérieurs ou parrainés par des collectivités fonctionnelles.

En 2001–2002, le CCG a multiplié ses activités visant à répondre aux besoins de perfectionnement des sous-ministres, sous-ministres délégués et sous-ministres adjoints. Deux de ces activités ont été marquantes : le Programme d'orientation pour nouveaux sous-ministres délégués et sous-ministres et les tables rondes des sous-ministres.

Événements d'apprentissage

Résultat	
	▪ Le CCG a comblé les besoins de connaissances des gestionnaires et favorisé une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique par la prestation d'événements d'apprentissage innovateurs en temps opportun.

Conçus expressément pour les gestionnaires affairés de la fonction publique, les événements d'apprentissage fournissent aux gestionnaires de partout au Canada des

occasions de se réunir pour échanger des idées, transmettre leur savoir et créer de nouvelles connaissances dans un contexte d'apprentissage « juste à temps ».

- Les événements d'apprentissage du CCG ont bénéficié à plus de 7 500 gestionnaires de la fonction publique en 2001–2002, ce qui représente une croissance remarquable de 75 p. 100 sur un an.

- L'an dernier, le nombre d'événements offerts par le CCG est passé de 73 à 97. Ce chiffre comprend 6 conférences de premier plan, 23 ateliers, 8 activités thématiques et 40 discussions informelles. La direction des Événements d'apprentissage opère en régime de recouvrement des coûts.

Grâce à ces événements d'apprentissage, le Centre renforce l'esprit de corps et d'appartenance chez les gestionnaires de la fonction publique. Il a atteint cet objectif en plusieurs occasions en 2001–2002, notamment par les événements suivants :

- Le *Forum national de perfectionnement professionnel des gestionnaires*, organisé par le CCG, a permis d'établir une collectivité nationale de gestionnaires avec, à l'avant-plan, la Communauté nationale des gestionnaires.

- Le *Sommet sur l'apprentissage* a permis de faire valoir une expertise extraordinaire et de cimenter un partenariat entre le CCG, le Comité de sous-ministres sur l'apprentissage et le développement et le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement.

- Une toute première *Journée d'échanges* a fourni un apport important dans l'amélioration de la compréhension mutuelle des rôles et des responsabilités entre les organismes centraux et les gestionnaires et cadres supérieurs de la région du Québec.

Attentif à l'innovation et aux améliorations, le CCG attribue en outre le succès des événements d'apprentissage aux relations de travail étroites qui ont été préconisées auprès de plusieurs organismes, dont les centres décisionnels des organismes centraux, les réseaux de gestionnaires et les conseils régionaux fédéraux.

En *s'abouchant* avec les réseaux et en *agissant rapidement*, le CCG a renforcé sa capacité de répondre aux besoins d'apprentissage pressants des gestionnaires de la fonction publique fédérale du Canada.

L'autoapprentissage et l'apprentissage assisté par ordinateur

Résultat	▪ En instaurant Campus-e, le CCG a rendu le savoir et les possibilités d'apprentissage plus accessibles aux gestionnaires de la fonction publique.

L'apprentissage assisté par ordinateur est un moyen de favoriser l'autoapprentissage et l'apprentissage en milieu de travail, tout en permettant de réaliser des économies d'échelle dans l'ensemble la fonction publique grâce à un système centralisé d'achat et de fourniture de services. La création de programmes informatisés a permis au CCG de multiplier le nombre de ses cours et de rendre plus commodes pour les gestionnaires les outils d'acquisition de connaissances et d'apprentissage.

En 2001–2002, le CCG a été le fer de lance de plusieurs innovations en apprentissage assisté par ordinateur, à la fois dans ses murs et dans toute la fonction publique :

- Le CCG a relevé le défi de l'apprentissage en ligne et instauré en juin 2001 son propre Campus-e, panoplie de 100 outils d'apprentissage courants et de 7 cours conçus spécialement pour les gestionnaires. Campus-e compte actuellement plus de 1000 utilisateurs.

- Divers cours donnés en classe ou en direct ont été conçus pour aider les gestionnaires de la fonction publique à comprendre les nouveaux concepts et modèles de gouvernement électronique. Ces cours ont été enrichis par une série de discussions informelles portant sur les difficultés propres au programme de cybergouvernement.

Renforcer la capacité du CCG à servir

Résultat	▪ En renforçant ses systèmes de gestion financière et son infrastructure technologique, le Centre a amélioré sa capacité à fournir en temps opportun des services rationalisés aux gestionnaires.

En 2001–2002, le Centre canadien de gestion a amélioré ses systèmes internes dans le but de renforcer sa capacité à servir les gestionnaires de la fonction publique fédérale.

Conformément aux objectifs énoncés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*, le CCG a fait de nets progrès dans la mise en œuvre du *Rapport : évaluation de la gestion financière : Centre canadien de gestion*. Il a donné suite à 12 des 24 recommandations qui y sont formulées, tandis qu'il a pris des mesures pour en mettre en œuvre cinq autres et arrêté un plan d'action pour celles qui restent. En renforçant ses systèmes de gestion financière, le Centre a amélioré sa capacité à fournir en temps opportun des services adaptés à ses clients.

Le Centre a en outre étendu et renforcé son infrastructure de gestion de l'information et de la technologie de l'information pour faciliter la prestation informatisée des programmes et de l'apprentissage assisté par ordinateur. En 2001–2002, cette infrastructure lui a permis de soutenir un organisme qui a grossi de moitié et d'instaurer

L'apprentissage assisté par ordinateur est un moyen de favoriser l'autoapprentissage et l'apprentissage en milieu de travail, tout en permettant de réaliser des économies d'échelle dans l'ensemble la fonction publique grâce à un système centralisé d'achat et de fourniture de services. La création de programmes informatisés a permis au CCG de multiplier le nombre de ses cours et de rendre plus commodes pour les gestionnaires les outils d'acquisition de connaissances et d'apprentissage.

En 2001–2002, le CCG a été le fer de lance de plusieurs innovations en apprentissage assisté par ordinateur, à la fois dans ses murs et dans toute la fonction publique :

- Le CCG a relevé le défi de l'apprentissage en ligne et instauré en juin 2001 son propre Campus-e, panoplie de 100 outils d'apprentissage courants et de 7 cours conçus spécialement pour les gestionnaires. Campus-e compte actuellement plus de 1000 utilisateurs.

- Divers cours donnés en classe ou en direct ont été conçus pour aider les gestionnaires de la fonction publique à comprendre les nouveaux concepts et modèles de gouvernement électronique. Ces cours ont été enrichis par une série de discussions informelles portant sur les difficultés propres au programme de cybergouvernement.

Renforcer la capacité du CCG à servir

Résultat	▪ En renforçant ses systèmes de gestion financière et son infrastructure technologique, le Centre a amélioré sa capacité à fournir en temps opportun des services rationalisés aux gestionnaires.

En 2001–2002, le Centre canadien de gestion a amélioré ses systèmes internes dans le but de renforcer sa capacité à servir les gestionnaires de la fonction publique fédérale.

Conformément aux objectifs énoncés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*, le CCG a fait de nets progrès dans la mise en œuvre du *Rapport : évaluation de la gestion financière : Centre canadien de gestion*. Il a donné suite à 12 des 24 recommandations qui y sont formulées, tandis qu'il a pris des mesures pour en mettre en œuvre cinq autres et arrêté un plan d'action pour celles qui restent. En renforçant ses systèmes de gestion financière, le Centre a amélioré sa capacité à fournir en temps opportun des services adaptés à ses clients.

Le Centre a en outre étendu et renforcé son infrastructure de gestion de l'information et de la technologie de l'information pour faciliter la prestation informatisée des programmes et de l'apprentissage assisté par ordinateur. En 2001–2002, cette infrastructure lui a permis de soutenir un organisme qui a grossi de moitié et d'instaurer

un site Web extérieur qui a entraîné une hausse de 40 p. 100 du nombre des séances d'utilisation. Les améliorations d'infrastructure ont donné accès à 80 cours en direct aux clients du CCG et leur ont permis de s'y inscrire et d'en payer les frais grâce à un système en direct simplifié.

Perspectives d'avenir

Conformément au paragraphe 19(3) de sa loi constitutive, le Centre canadien de gestion a mené à terme le second *Examen quinquennal* de ses activités et de son organisation en 2001–2002.

Cette étude complète, qu'on retrouve à www.ccmd-ccg.gc.ca, souligne le caractère impérieux de l'apprentissage en cette ère du savoir, expose les tendances comparatives pour la fonction publique et le CCG, décrit l'organisation et les activités du Centre ainsi que les observations de ses clients et trace en détail la voie du progrès.

De cette étude et de l'interaction continue du CCG avec les gestionnaires de la fonction publique au fil de 2001–2002, un point ressort clairement : *l'apprentissage est la clé de la création d'une fonction publique moderne et de qualité supérieure.* L'apprentissage n'est ni un luxe ni un choix, mais bien un investissement essentiel dans la fonction publique et dans l'avenir du Canada.

Annexe A : Rendement financier

TABLEAU FINANCIER 1 - SOMMAIRE DES CRÉDITS APPROUVÉS

Ce tableau explique comment le Parlement affecte des crédits au CCG. La première ligne indique le crédit annuel. La deuxième ligne indique un crédit législatif et fait référence aux activités de recouvrement des coûts : le Centre ne peut dépenser ce montant que s'il génère des recettes équivalentes. Si les recettes varient au cours de l'exercice, le montant du crédit est ajusté en conséquence. Enfin, la troisième ligne concerne les contributions de l'employeur aux régimes d'avantages sociaux des employés, soit un pourcentage fixe des coûts salariaux du Centre.

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)

		2001–2002		
Crédit	**Centre canadien de gestion**	**Dépenses prévues**	**Total[1] des crédits**	**Dépenses réelles**
5	Dépenses du Programme	12 192	17 681	16 866
(S)	Dépenses en vertu du paragraphe 29.1 (1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*	6 543	8 579	8 579
(S)	Inclut les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.	1 390	1 448	1 448
	Total	**20 125**	**27 708**	**26 893**

(1) Comprend les Budgets principal et supplémentaire des dépenses et les autres crédits.

TABLEAU FINANCIER 2 - COMPARAISON DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES

Ce tableau explique comment le CCG a utilisé les ressources décrites au tableau 1. Il montre également le coût net du Programme pour l'État en ajoutant le coût des services fournis gratuitement au CCG par d'autres ministères, par exemple les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)

	2001–2002		
Centre canadien de gestion	**Dépenses prévues**	**Total[1] des crédits**	**Dépenses réelles**
ETP	164	185	185
Fonctionnement[2]	19 950	27 533	26 739
Capital	—	—	—
Subventions et contributions	175	175	154
Total des dépenses brutes	**20 125**	**27 708**	**26 893**
Moins : Recettes disponibles aux termes du paragraphe 29.1 (1) de la LGFP	6 543	8 579	8 579
Total des dépenses nettes	**13 582**	**19 129**	**18 314**
Autres recettes et dépenses			
Produit de la vente de biens excédentaires de l'État	0	5	0
Coût des services offerts par d'autres ministères	1 820	1 979	1 979
Coût net du Programme	**15 402**	**21 113**	**20 293**

(1) Comprend les Budgets principal et supplémentaire des dépenses et les autres crédits.
(2) Inclut les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

TABLEAU FINANCIER 3 - COMPARAISON HISTORIQUE DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES

Ce tableau fournit un aperçu historique de l'utilisation que le CCG fait de ses ressources. L'augmentation des dépenses au fil des ans tient au fait que le nombre de clients du Centre a décuplé et à la demande grandissante de programmes en régime de recouvrement de coûts.

Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)

			2001–2002		
Secteur d'activité	**Dépenses réelles 1999-2000**	**Dépenses réelles 2000-2001**	**Dépenses prévues**	**Total[1] des crédits**	**Dépenses réelles**
Centre canadien de gestion	17 784	24 005	20 125	27 708	26 893
Total	**17 784**	**24 005**	**20 125**	**27 708**	**26 893**

(1) Comprend les Budgets principal et supplémentaire des dépenses et les autres crédits.

TABLEAU FINANCIER 4 - RECETTES DISPONIBLES AUX TERMES DU PARAGRAPHE 29.1 (1) DE LA *Loi sur la gestion des finances publiques*

Ce tableau compare les recettes prévues et les recettes réelles du CCG. À nouveau, l'augmentation des activités sources de recettes au fil des ans découle de l'élargissement de la clientèle du Centre et de la multiplication des programmes offerts.

Recettes disponibles aux termes du paragraphe 29.1(1) de la LGFP (en milliers de dollars)					
				2001–2002	
Secteur d'activité	**Dépenses réelles 1999-2000**	**Dépenses réelles 2000-2001**	**Recettes prévues**	**Total des crédits**	**Dépenses réelles**
Centre canadien de gestion	5 392	6 177	6 543	8 579	8 579
Total des recettes disponibles	**5 392**	**6 177**	**6 543**	**8 579**	**8 579**

TABLEAU FINANCIER 5 - PAIEMENTS DE TRANSFERT

Ce tableau fournit un aperçu historique des sommes transférées par le CCG à d'autres organismes au fil des ans. Ce petit fonds de contribution a pour but de permettre au Centre de soutenir les activités des autres organismes qui, comme l'Institut d'administration publique du Canada, partagent les mêmes buts.

Paiements de transfert (en milliers de dollars)

			2001–2002		
Centre canadien de gestion	**Dépenses réelles 1999-2000**	**Dépenses réelles 2000-2001**	**Dépenses prévues**	**Total des crédits**	**Dépenses réelles**
Subventions	-	-	-	-	-
Contributions	175	173	175	175	154
Total des paiements de transfert	175	173	175	175	154